

**ESTUDIO PARA EL MONTAJE DE UN SUPERMERCADO ESPECIALIZADO EN  
VENTAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, EN LA CIUDADELA  
EL RECREO.**

**EDWIN YURANNY MEJIA TOVAR**



**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2005**

**ESTUDIO PARA EL MONTAJE DE UN SUPERMERCADO ESPECIALIZADO EN  
VENTAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, EN LA CIUDADELA  
EL RECREO.**

**EDWIN YURANNY MEJIA TOVAR**

**Trabajo de Grado para optar por el titulo de  
Administrador de empresas**

**Director  
Dr. RÓMULO CAMPO VICTORIA  
Docente Universidad de la Salle**



**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2005**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Bogota D.C. 05 de Diciembre de 2005**

A mis padres y hermanos  
quienes me enseñaron que no  
se debe retroceder ante  
cualquier dificultad, si no  
siempre estar encaminado  
hacia el horizonte.

*Edwin*

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedico un agradecimiento especial a la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle y a sus docentes vinculados por todos los aportes hechos durante la carrera.

Expreso una gratitud especial al Doctor Rómulo Campo Victoria por la dirección de este proyecto.

De igual manera al Doctor Hernando Alarcón por las observaciones, correcciones y sugerencias realizadas en el documento.

Por último, agradecimiento a los docentes nombrados como jurados para la evaluación de este proyecto.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	21
PARTE I	22
ANTEPROYECTO	22
1. ANTECEDENTES DE LA CIUDADELA EL RECREO	23
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION	25
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	27
3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	28
3.1 OBJETIVO GENERAL	28
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
4. JUSTIFICACION Y DELIMITACION	29
4.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	29
4.2 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	30
5. MARCO DE REFERENCIA	31
5.1 MARCO FILOSÓFICO	31
5.2 MARCO TEÓRICO	31
5.2.1 Estudio teórico del Supermercado	32
5.3 MARCO CONCEPTUAL	35
6. ASPECTOS METODOLOGICOS E HIPÓTESIS	38

	<b>pág.</b>
6.1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	38
6.2 HIPOTESIS	39
PARTE 2	40
PROYECTO	40
7. ESTUDIO DE MERCADO	41
7.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	41
7.1.2 Objetivo general	41
7.1.3 Objetivos específicos	41
7.2 ANÁLISIS PRELIMINAR	42
7.3 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	42
7.4 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	43
7.5 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR BARRIOS	44
7.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	44
7.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	44
7.7.1 Análisis de los datos de la encuesta	45
7.8 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	51
7.9 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	52
7.9.1 Nivel de ingresos de la población	52
7.9.2 Volumen de compras por hogar	53
7.9.3 Determinación de la demanda potencial para supermercados	53
7.10 ANÁLISIS DE LA OFERTA	54
7.10.1 Oferta existente en la zona	54

	<b>pág.</b>
7.10.2 Características de los Principales competidores en la zona	55
7.11 ANÁLISIS DE LOS PRECIOS	56
7.12 ANÁLISIS DOFA DEL SUPERMERCADO	56
8. ESTUDIO TÉCNICO	58
8.1 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ÓPTIMO DEL SUPERMERCADO	58
8.1.1 Tamaño del mercado	58
8.1.2 Tamaño óptimo del supermercado	58
8.2 LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DEL SUPERMERCADO	58
8.3 DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DEL SUPERMERCADO	59
8.3.1 Área del almacén	59
8.3.2 Área de bodega	61
8.4 INGENIERÍA DEL PROYECTO	63
8.4.1 Proceso de producción	63
8.4.2 Entrada y salida de mercancía	63
8.4.3 Diagrama de flujo de procesos	63
8.5 ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDO	64
8.5.1 Instalaciones	64
8.5.2 Maquinaria y equipo	64
8.5.3 Muebles y enseres	65
8.6 ANÁLISIS DE MERCANCÍAS Y SUMINISTROS	65
9. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	67



	<b>pág.</b>
9.1 ORGANIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	67
9.1.1 Tipo de contratación de personal	67
9.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SUPERMERCADO, ORGANIGRAMA	67
9.3 DIRECCIONAMIENTO DEL SUPERMERCADO	68
9.3.1 Visión	68
9.3.2 Misión	69
9.3.3 Valores	69
10. ESTUDIO JURIDICO	70
10.1 MARCO LEGAL	70
10.1.1 Normas de constitución de la empresa	70
10.1.2 Estímulos fiscales	70
10.2 LEGISLACIÓN EXISTENTE	71
10.2.1 Legislación de funcionamiento	71
10.2.2 Aspectos tributarios	71
10.2.3 Elaboración de contratos con proveedores	71
10.2.4 Leyes de contratación de personal	71
10.2.5 Pólizas de seguros	72
10.2.6 Libros de contabilidad	72
11. ESTUDIO ECONÓMICO	73
11.1 PROTECCIÓN DE VENTAS	73
11.2 DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS Y COSTOS DE OPERACIÓN	73
11.2.1 Gastos de ventas	73

	<b>pág.</b>
11.2.2 Gastos de administración	75
11.2.3 Costo de mercadeo	75
11.2.4 Costos financieros	76
11.2.5 Total de gastos y costos	76
11.3 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	76
11.3.1 Inversión total (fija y diferida)	76
11.3.2 Cronograma de inversiones	77
11.4 CAPITAL DE TRABAJO	78
11.5 VALOR TOTAL DEL PROYECTO	78
11.6 FINANCIAMIENTO	79
11.7 COSTO DE CAPITAL (TASA MÍNIMA DE RENTABILIDAD)	79
11.8 PUNTO DE EQUILIBRIO	80
11.9 ESTADO DE RESULTADO PRO FORMA	81
11.10 BALANCE GENERAL INICIAL	82
12. EVALUACIÓN ECONÓMICA	84
12.1 EVALUACIÓN TENIENDO EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO	84
12.1.1 Valor presente neto VPN	84
12.1.2 Tasa interna de retorno TIR	85
12.2 EVALUACIÓN SIN TENER EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO	87
12.2.1 Índices de rentabilidad	87

	<b>pág.</b>
12.2.2 Índices de rotación	87
12.2.3 Índices de liquidez	88
12.2.4 Índices de endeudamiento	88
12.2.5 Tendencia del margen de rentabilidad	89
13. ESTRATEGIAS DE MERCHANDISING	91
13.1 ARQUITECTURA DEL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL	91
13.1.1 Arquitectura Exterior e identidad	91
13.1.2 Determinación del punto de acceso	93
13.1.3 Localización de zonas calientes y frías	93
13.1.4 Ubicación de departamentos	94
13.1.5 Disposición del mobiliario	95
13.1.6 Diseño de los pasillos	97
13.2 POLÍTICAS DE SURTIDO	97
13.2.1 Estructura	97
13.2.2 Distribución	99
13.3 GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA EXPOSITIVA	102
13.3.1 Niveles superior, medio y bajo	102
13.3.2 Implantación del surtido	103
13.3.3 Parametrización, exhibición (horizontal y vertical)	104
13.3.4 Material POP	132
14. ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN	136
14.1 ESTRATEGIAS DE CONSECUCIÓN DE CLIENTES	136

	<b>pág.</b>
14.1.1 Comunicación y difusión de información	136
14.1.2 Penetración de mercado	139
14.2 ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	139
14.2.1 Servicios periféricos	139
14.2.2 Conservación – retención de clientes	140
14.2.3 Melange promoción – merchandising	140
14.2.4 Eventos promocionales tiempo – duración	141
CONCLUSIONES GENERALES	144
BIBLIOGRAFIA	148
ANEXOS	151

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Hogares existentes en la ciudad de Bogota D.C.	43
Tabla 2. Distribución poblacional en número de hogares por barrios	43
Tabla 3. Distribución de la muestra por barrios	44
Tabla 4. Aceptación del supermercado	45
Tabla 5. Lugar de preferencia para realizar las compras	46
Tabla 6. Proporción de utilización de establecimientos de venta al detal	46
Tabla 7. Nivel de satisfacción	47
Tabla 8. Factores de compra	47
Tabla 9. Orden de importancia de los motivos de elección	48
Tabla 10. Frecuencia de compra	48
Tabla 11. Medio de pago	49
Tabla 12. Núcleo familiar	50
Tabla 13. Distribución de los niños por edades	50
Tabla 14. Estado laboral adultos	51
Tabla 15. Nivel de ingresos por familia	52
Tabla 16. Análisis estadístico de los ingresos por familia	52
Tabla 17. Promedio de compras quincenal	53
Tabla 18. Análisis estadístico del volumen de compras	53
Tabla 19. Demanda potencial de la zona por tipo de establecimiento	54
Tabla 20. Demanda potencial total de la zona	54

	<b>pág.</b>
Tabla 21. Distribución de la oferta	54
Tabla 22. Oferta de supermercados	55
Tabla 23. Oferta de supermercados seleccionados	55
Tabla 24. Precios promedio de la zona	56
Tabla 25. Análisis DOFA del supermercado	57
Tabla 26. Proyección de ventas	73
Tabla 27. Gastos de ventas	74
Tabla 27.1. Proyección de gastos de ventas	75
Tabla 28. Proyección Gastos administrativos	75
Tabla 29. Proyección Costo de mercadeo	76
Tabla 30. Proyección Costo financiero	76
Tabla 31. Proyección Costo y gasto total	76
Tabla 32. Presupuesto de inversión	77
Tabla 33. Cronograma de inversiones	77
Tabla 34. Presupuesto de capital de trabajo	78
Tabla 35. Valor total del proyecto	78
Tabla 36. Pago de deuda	79
Tabla 37. Calculo costo de capital	80
Tabla 38. Segregación del costo total	80
Tabla 39. Estado de resultados sin financiamiento	81
Tabla 40. Estado de resultados con financiamiento	82
Tabla 41. Balance general inicial	83

	<b>pág.</b>
Tabla 42. Estructura del surtido	98
Tabla 43. Disminución margen de contribución	139
Tabla 44. Promociones	142

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Distribución del área del almacén	60
Figura 2. Distribución del área de bodega	62
Figura 3. Flujo grama de procesos	64
Figura 4. Organigrama del supermercado	68
Figura 5. Pago de la deuda	79
Figura 6. Punto de equilibrio	80
Figura 7. Valor presente neto (VPN)	85
Figura 8. Margen de rentabilidad	90



## LISTA DE IMÁGENES

	<b>pág.</b>
Imagen 1. Fachada del centro comercial	91
Imagen 2. Arquitectura exterior del local	92
Imagen 3. Dimensiones del local	92
Imagen 4. Punto de acceso	93
Imagen 5. Zonas caliente y fría	94
Imagen 6. Ubicación de departamentos	95
Imagen 7. Disposición del mobiliario almacén	96
Imagen 8. Distribución de las secciones	100
Imagen 9. Distribución de las categorías	101
Imagen 10. Distribución de los niveles en la góndola	103
Imagen 11. Distribución de los niveles en el mostrador	103
Imagen 12. Distribución de la sección de carnes (Vista frontal)	105
Imagen 13. Distribución de la categoría postre (4 <sup>a</sup> ) (Vista en perspectiva)	106
Imagen 14. Distribución de la categoría postre (4 <sup>b</sup> ) (Vista en perspectiva)	106
Imagen 15. Distribución de la categoría jugo (5 <sup>a</sup> ) (Vista en perspectiva)	107
Imagen 16. Distribución de la categoría jugo (5 <sup>b</sup> ) (Vista en perspectiva)	107
Imagen 17. Distribución de la categoría verduras (6) (Vista frontal)	108
Imagen 18. Distribución de la categoría tubérculos (7) (Vista frontal)	109
Imagen 19. Distribución de las categorías (18 <sup>a</sup> , 19, 20, 21, 22 <sup>a</sup> ) (Vista frontal)	110
Imagen 20. Distribución de la categoría (23) (Vista frontal)	110

	<b>pág.</b>
Imagen 21. Distribución de las categorías (18 <sup>b</sup> , 22 <sup>b</sup> ) (Vista frontal)	111
Imagen 22. Distribución de la categoría (8) (Vista frontal)	112
Imagen 23. Distribución de la categoría (9) (Vista frontal)	113
Imagen 24. Distribución de las categorías (10, 11 y 12a) (Vista frontal)	114
Imagen 25. Distribución de las categorías (12 <sup>b</sup> y 13) (Vista frontal)	115
Imagen 26. Distribución de las categorías (14 y 15 <sup>a</sup> ) (Vista frontal)	116
Imagen 27. Distribución de la categoría (15 <sup>b</sup> ) (Vista frontal)	117
Imagen 28. Distribución de las categorías (15 <sup>c</sup> , 26, 27 y 28 <sup>a</sup> ) (Vista frontal)	118
Imagen 29. Distribución de las categorías (24 y 25) (Vista frontal)	119
Imagen 30. Distribución de la categoría (29) (Vista frontal)	120
Imagen 31. Distribución de las categorías (30 y 31) (Vista frontal)	121
Imagen 32. Distribución de la categoría (32) (Vista frontal)	122
Imagen 33. Distribución de las categorías (32 <sup>b</sup> y 38 <sup>a</sup> ) (Vista frontal)	123
Imagen 34. Distribución de las categorías (38 <sup>b</sup> y 39) (Vista frontal)	124
Imagen 35. Distribución de la categoría (37) (Vista frontal)	125
Imagen 36. Distribución de la categoría (37a) (Vista frontal)	126
Imagen 37. Distribución de las categorías (33, 35 y 36) (Vista frontal)	126
Imagen 38. Distribución de las categorías (16 y 28 <sup>b</sup> ) (Vista frontal)	127
Imagen 39. Distribución de la categoría (17) (Vista frontal)	127
Imagen 40. Folleto promocional de introducción	137

## LISTA DE FOTOS

	<b>pág.</b>
Foto 1. Punta de góndola. UNILEVER S.A. (papel higiénico SCOTT)	128
Foto 2. Punta de góndola. NOEL S.A. (galletas SALTIN)	128
Foto 3. Punta de góndola. UNION DE ARROCEROS S.A. (arroz SUPREMO)	129
Foto 4. Punta de góndola. ORGANIZACIONES CARDENAS S.A. (aceite SABROSONI)	129
Foto 5. Punta de góndola. TECNOQUIMICAS S.A. (pañales WINNY)	130
Foto 6. Punto promocional JABONES TRIUNFO LTDA. (jabón RENDIDOR X 3 UND)	130
Foto 7. Punto promocional COLOMBINA S.A. (galletas SURTIDAS)	131
Foto 8. Canasta promocional DOÑA LECHE S.A. (leche LARGA VIDA)	131
Foto 9. Canasta promocional DORIA S.A. (pastas figuras DORIA)	132
Foto 10. Señalización	132
Foto 11. Ambientación P.O.P	133
Foto 12. Cartel informativo	133
Foto 13. Cartel influenciador	134
Foto 14. Cenefa para góndola	134
Foto 15. Estiker	134
Foto 16. Hablador	135

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo 1. Vista general de la ciudadela el recreo	151
Anexo 2. Mapa de la ciudadela el recreo y barrios aledaños	152
Anexo 3. Delimitación del mercado primario	153
Anexo 4. Diseño del cuestionario	154
Anexo 5. Estimación de la proporción de aceptación del supermercado	156
Anexo 6. Estimación proporción de utilización de establecimientos de venta al detal	156
Anexo 7. Estimación de la proporción del nivel de satisfacción	157
Anexo 8. Estimación de la proporción de la frecuencia de compra	157
Anexo 9. Análisis estadístico de los ingresos por familia mensual	158
Anexo 10. Análisis estadístico del volumen de compra	159
Anexo 11. Estimación de la demanda potencial de la zona	160
Anexo 12. Estimación de la demanda por establecimiento	160
Anexo 13. Análisis de la oferta	161
Anexo 14. Oferta de supermercados seleccionados	162
Anexo 15. Descripción de instalaciones	164
Anexo 16. Listado de proveedores	166
Anexo 17. Formatos de descripción de cargos	167
Anexo 18. Formularios de diligenciamiento ante diferentes entidades	181
Anexo 19. Ubicación de las entidades que debe contactar una vez constituida la empresa	186

	<b>pág.</b>
Anexo 20. Formularios de declaración de impuestos	188
Anexo 21. Formulario de apertura de crédito con un proveedor	192
Anexo 22. Tipos de contratos	193
Anexo 23. Formularios de afiliación	197
Anexo 24. Calculo del gasto de ventas	201
Anexo 25. Gasto administrativo	205
Anexo 26. Costo de mercadeo	207
Anexo 27. Costo financiero	208
Anexo 28. Elaboración del presupuesto de inversión	208
Anexo 29. Pago de la deuda	209

## INTRODUCCIÓN

La evolución de las empresas y el desarrollo de los mercados abren nuevas posibilidades para la creación de supermercados en Colombia. Esto unido al crecimiento de las grandes ciudades y el aumento de la población hace que este tipo de empresa se convierta cada día en algo más rentable y necesario dentro de una sociedad en constante desarrollo.

El sistema de supermercados en Colombia ha tenido cada vez mayor preferencia entre los consumidores con respecto a las grandes cadenas de almacenes, ya que este sistema de supermercado de barrio brinda un servicio personalizado y acogedor, creando un ambiente familiar entre los clientes y los miembros de los almacenes.

El objetivo de este trabajo es diseñar la metodología para la creación y montaje de un supermercado de mediano tamaño equivalente a 800m<sup>2</sup>, el cual cumpla con las exigencias de los habitantes del sector seleccionado como mercado objetivo.

En el desarrollo del trabajo se expone la realización del método investigativo en el cual se estudia, la factibilidad para la creación del supermercado en la ciudadela El Recreo. Se define la metodología, delimitación del problema y justificación de la investigación sirviendo como parámetros para el desarrollo del proyecto. A continuación se formulan los objetivos con respecto a los propósitos de la investigación y que se pretenden lograr a través de esta.

En consecuencia se realiza un desarrollo investigativo de mercado, donde se practica una descripción del mercado potencial existente en la zona objeto de estudio, donde se demuestra la necesidad de crear un supermercado en este sector y los parámetros en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores. Posteriormente se realiza una serie de estudios donde se determina el diseño técnico del supermercado, el esquema administrativo y los parámetros jurídicos que contemplan este tipo de empresa; se presenta una evaluación económica financiera, donde se expresa la factibilidad del proyecto en cuanto a recursos económicos, por último un modelo de mercadeo aplicando las herramientas de merchandising y marketing estratégico necesarias para el posicionamiento del supermercado en el mercado meta.

Este estudio pretende mostrar la importancia de crear un supermercado especializado en la venta de productos de consumo masivo en la ciudadela El Recreo.

**PARTE I**  
**ANTEPROYECTO**

## 1. ANTECEDENTES DE LA CIUDADELA EL RECREO

El crecimiento de la ciudad de Bogotá D.C. en manos de la construcción subnormal, obliga a la administración municipal a crear estrategias para elevar la oferta de vivienda de interés social (VIS) y hacerla más accesible de las familias de escasos recursos.

Para atacar el problema de VIS en la ciudad capital el Gobierno emprende dos acciones: la primera es una acción para mejorar la situación de asentamiento de vivienda informal, llamada Programa de Desmarginalización, y la segunda es una acción tendiente a reemplazar el modelo de urbanización subnormal por uno planificado, mediante un sistema de gestión, un marco de regulación y unos incentivos que amplían el mercado de vivienda formal hacia sectores de menores ingresos.

El alcalde de la ciudad Enrique Peñalosa Londoño, dentro de su Plan de Desarrollo, señala como una de sus prioridades generar una oferta que les permita a los mas pobres adquirir un techo digno, dentro de una ciudad coherente y de esta manera, frenar la proliferación de asentamientos y urbanizaciones por fuera del marco legal.

Para facilitar la construcción de vivienda popular, la Administración lanza una propuesta cuyo objetivo principal es la creación de un banco de tierras. El concejo de la ciudad, mediante el Acuerdo 15 de 1998 crea Metrovivienda, una empresa de carácter industrial y comercial encaminada a promover la oferta masiva de suelo urbano, para facilitar la ejecución de proyectos integrales de vivienda de interés social y desarrollar las funciones propias de los bancos de tierras o bancos inmobiliarios.

Metrovivienda inicia operaciones en 1999 dentro del Plan de Desarrollo 1998-2001, *Por la Bogotá que queremos*. Durante el cambio de administración, Metrovivienda se encuentra con tres proyectos en marcha, los cuales son incorporados en el Plan de Desarrollo Económico, Social y de obras Públicas para Bogotá, D.C. 2001-2004 del Alcalde Mayor Antanas Mockus Sivickas.

A finales del año 2000, Metrovivienda vendió los primeros macro lotes en la Ciudadela El Recreo, en la localidad de Bosa, para cerca de 3.000 viviendas. Así, empresas y ONG's constructoras comenzaron rápidamente a vender a través de casas modelo y luego, en ese orden prudente, a construir con su propio capital, las casas prevendidas.



En límites con el municipio de Soacha, al lado de la localidad de Kennedy, a pocos metros del río Bogotá, se encuentra la Ciudadela El Recreo. Para llegar hasta allí, se debe atravesar gran parte de la ciudad: calles pavimentadas, otras a medio hacer, proyectos de grandes vías, un comercio de todo tipo puestos allí por la necesidad. Bloques de ladrillos sin ventanas que parecen viviendas, fincas antiguas, asaderos, panaderías, carritos con frutas y verduras, anuncios de proyectos de vivienda de interés social, barrios subnormales encallados en el occidente de la ciudad. De pronto aparece un espacio diferente, abierto, con hileras de casas, zonas verdes, un parque grandísimo, con calles pavimentadas, lotes sin construir y muchos niños montando bicideta. Es allí donde se encuentra la Ciudadela El Recreo.<sup>1</sup>

*El Recreo quiere decir “vuelvo a creer”, El Recreo es el descanso. Quien puede vivir como en recreo es porque vive muy cerca o acercándose a la felicidad.*

Antanas Mockus Sivickas.

---

<sup>1</sup> ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ, D.C. Ciudadela El Recreo, Memoria del modelo de gestión de Metrovivienda. 2002 p 47-75

## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo caracterizado por cambios rápidos, paradójicos y complejos, donde la competitividad es un imperativo, las organizaciones tienen la necesidad de adaptarse y expandirse, para poder satisfacer los nuevos volúmenes de demanda, de esta forma hacer presencia en los diferentes campos que exige la sociedad.

La fuerte migración de las personas hacia las ciudades capitales, produce que estas crezcan a pasos agigantados en materia de zonas residenciales generando una descentralización comercial desplazándose a los sectores donde existe un nuevo consumidor ya sea de un bien o un servicio.

La ciudad de Bogotá, D.C es una ciudad capital típica de un país en desarrollo, con problemas de crecimiento y de atención de necesidades básicas bastante agudas. Es así como esta ciudad con 6.32 millones de habitantes para el año de 1999<sup>2</sup>, sufre de un problema crónico de déficit de vivienda que desafortunadamente se intensifica a medida que incrementa su población. Actualmente la ciudad crece a una tasa cercana al 2.3% anual<sup>3</sup>, tasa alimentada por la natalidad, por el mejoramiento de la esperanza de vida y por la inmigración de pobladores de todo el país.

Afortunadamente la Alcaldía mayor de la ciudad ha puesto en marcha dentro de su Plan de Desarrollo la construcción de VIS por medio del proyecto Metrovivienda, el cual en su primera etapa ha diseñado su primera ciudadela llamada El Recreo ubicada en la localidad de Bosa con el objeto de reducir el déficit de vivienda que presenta la ciudad cercano a las 450.000 unidades<sup>4</sup>.

La ciudadela El Recreo cuenta con una proyección de 10.000 unidades de vivienda, para las cuales se cuenta con un área total del terreno de 115.80 hectáreas, disponibles como área neta urbanizable 76.34 hectáreas<sup>5</sup>.

En la actualidad se encuentra desarrollado este proyecto en un 67% lo cual corresponde a 6.700 viviendas, donde se presenta una característica típica de los desarrollos de vivienda popular, la utilización económica de las casas, la

---

<sup>2</sup> METROCUADRADO.com/content/temasfincaraiz/sectoresyprecios/ARTICULO-WEB.html

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, Inventario de sistemas constructivos, Metrovivienda, 2000 p 17

<sup>5</sup> ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ, D.C. Ciudadela El Recreo, Memoria del modelo de gestión de Metrovivienda. 2002 p 70

proliferación indiscriminada de comercio dentro de ellas y también en espacios públicos de alta concurrencia.

Existen en la actualidad 67 establecimientos comerciales, los cuales están conformados por 47 tiendas, 10 panaderías y 3 mini mercados<sup>6</sup>. Este hecho se presenta por la necesidad de dotar al sector de comercio, donde los habitantes de la Ciudadela El Recreo puedan adquirir bienes y servicios que permitan el libre desarrollo en la cotidianidad de sus vidas, siendo este comercio insuficiente para satisfacer las necesidades que presentan sus residentes, obligándolos a acudir a barrios cercanos, almacenes de cadena o centros comerciales.

Teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente podemos definir el problema como la carencia de un almacén especializado en la venta de artículos de rancho, víveres, aseo y abarrotes destinados para el consumo familiar e individual, con capacidad de brindar una optima calidad en sus productos, al igual que gran variedad, con una excelencia en el servicio, amplios espacios de desplazamiento y zonas de parqueo.

Por estos motivos, es una necesidad conocer la importancia del montaje de un Supercorreo en esta zona, el grado de aceptación que tendrá entre los habitantes y el nivel en que este planteamiento daría solución al problema, para tal efecto se realiza la formulación correspondiente.

---

<sup>6</sup> BAVARIA S.A. Tipología de clientes, ciudadela El Recreo, 2004.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las herramientas de marketing estratégico y merchandising que se deben aplicar para el montaje de un supermercado en la ciudadela El Recreo, de manera que satisfaga las necesidades de sus habitantes?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Dónde debe ser la ubicación estratégica del supermercado en la ciudadela EL RECREO?

¿Cuál es el área que requiere el almacén para su funcionamiento y la exhibición correcta de los productos?

¿Cuáles son las clases y las presentaciones de los diferentes productos que prefieren los consumidores de la ciudadela EL RECREO?

¿Qué estrategias de mercadeo se hacen necesarias para promocionar y posicionar el almacén en este sector teniendo en cuenta los hábitos y los aspectos que influyen en la decisión de compra de los habitantes en este sector?

¿Cómo se debe aplicar el marketing estratégico orientado hacia el servicio para lograr la fidelidad de los clientes?

### **3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un estudio para el montaje de un supermercado aplicando marketing estratégico y merchandising que satisfaga las necesidades de los habitantes de la ciudadela El Recreo.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer la ubicación apropiada del establecimiento dentro de la zona.
- Determinar el área que requiere el almacén para su funcionamiento y la exhibición correcta de los productos de manera estratégica, buscando el aprovechamiento de cada espacio del supermercado, en forma correcta.
- Identificar las marcas y las presentaciones de los diferentes productos que prefieren los consumidores de la ciudadela El RECREO.
- Diseñar estrategias de mercadeo para promocionar y posicionar el supermercado en el sector teniendo en cuenta los hábitos y los aspectos que influyen en la decisión de compra de los habitantes.
- Formular tácticas aplicando el marketing estratégico orientado hacia el servicio y la fidelidad de los clientes del supermercado.

## **4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN**

### **4.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Como administradores de empresas, concientes de la importancia en aplicar los conocimientos teóricos a las organizaciones y con la mentalidad creadora de empresa, es fundamental conocer y buscar soluciones a problemas que presenta la sociedad. Debido a esto se da la importancia de la presente investigación, con el objeto de dar una solución a un sector de la ciudad, que carece de un sitio especial para que los habitantes de esta zona puedan realizar sus compras de acuerdo a sus exigencias y necesidades. Adicionalmente, se quiere mejorar la calidad de vida, también es de analizar que se contribuirá a mejorar en alguna medida la parte laboral de la ciudad.

Por lo tanto, el resultado de el estudio es determinar la viabilidad para el montaje de un supermercado en la ciudadela El Recreo aplicando marketing estratégico y merchandising, para lo cual se hace necesario un análisis de mercado, además de un planteamiento de estrategias definidas que logre una exhibición idónea de los artículos dentro del almacén, una selección adecuada de los productos que serán adquiridos por los clientes, así como un control de calidad en cada uno de ellos, también una correcta utilización de los espacios tanto del área de venta como de almacenamiento enfocado a maximizar los beneficios obtenidos y minimizar los costos en la actividad económica de la organización, cómo desarrollar estas estrategias analizando las preferencias, tendencias y cambios que presentan los consumidores a través del tiempo<sup>7</sup>.

Finalmente este trabajo de investigación servirá como marco de referencia para otros investigadores y administradores que tengan deseos de formalizar sus empresas o desarrollar nuevas investigaciones a partir de los métodos planteados en su contenido.

---

<sup>7</sup> PALOMARES Ricardo. Merchandising. Cómo vender más en establecimientos comerciales, Gestión 2000,2001, p 141 - 171

## **4.2 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

Después de efectuar el reconocimiento al objeto de estudio se delimita el tema de investigación bajo los siguientes parámetros. En cuanto al tiempo hace referencia a la situación actual en el año 2005. En cuanto a condiciones socioeconómicas, es un sector de estrato social dos (2), en pleno desarrollo habitacional y comercial. El análisis en cuanto a espacio se ubica en la ciudadela El Recreo, ubicada en la localidad de Bosa sur-occidente de la ciudad de Bogotá, D.C., delimitada por el oriente con la avenida El Tintal, por el occidente con la avenida Longitudinal de occidente, por el norte con la avenida Bosa y por el sur con la calle 76s. Se encuentra rodeada por los barrios aledaños de Las Margaritas, San Bernardino, Santa fe de Bosa y Villas del progreso.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ, D.C. Op. Cit., p 70-127.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

Para el desarrollo de la presente investigación se tendrá en cuenta los siguientes marcos de referencia los cuales serán explicados a continuación y analizados en su importancia, estos servirán de base para el análisis de los resultados:

### **5.1. MARCO FILOSÓFICO**

El proyecto se encuentra identificado con el paradigma funcionalista, éste paradigma surgió a partir de algunos principios básicos tomados de los trabajos de Max Weber, Wilfredo Pareto y Emilio Durheim, desarrollados posteriormente por los antropólogos Malinowski y Radcliffe Brown, estructurados y puestos en práctica por los sociólogos norteamericanos Parsons y Merton.

Este paradigma se asocia con los postulados de la sociología norteamericana que critica el método histórico y que considera que la exigencia primordial de la investigación consiste en establecer empíricamente los hechos del caso en estudios, o sea le interesan los estados manifiestos. Merton, a la inspiración o carácter vago del método histórico, opone la seguridad de las técnicas de encuesta y de análisis del contenido manifiesto. Su función no es transformadora como en el caso Marxista, sino investigar la realidad de un sistema, para primero detectar los aspectos disfuncionales del sistema y posteriormente, procurar los argumentos y la información que sirva para convertirlos en funcionales, y de esta manera presentar y asegurar la existencia y el funcionamiento del sistema.<sup>9</sup>

El proyecto se relaciona con esta corriente filosófica debido a que es necesario analizar las variables socio-económicas de la población como son: aspectos demográficos como el número de habitantes, edad promedio, porcentaje de adultos, jóvenes y niños, aspectos económicos como nivel de ingreso promedio, y aspectos psicográficos como personalidad, estilo de vida y valores, adicionalmente aspectos de comportamientos como beneficios deseados y tasa de uso.

### **5.2. MARCO TEÓRICO**

Para el correcto desarrollo y funcionamiento de las organizaciones debe existir una homogeneidad en todas sus actividades y componentes encaminados hacia el cumplimiento de metas, a través de objetivos los cuales busquen un beneficio hacia la empresa, hacia el entorno y hacia la comunidad en general, por este hecho se hace necesario la aplicación de la teoría de la administración científica, la cual se define como: un enfoque administrativo formulado por Frederick W, Taylor entre 1890 y 1930, que pretende determinar en forma científica los mejores

---

<sup>9</sup> CERDAD Hugo, 1991, p 34



métodos para realizar cualquier tarea y seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores,<sup>10</sup> la cual se deriva de la necesidad de incrementar la productividad, además en la teoría clásica propuesta por Fayol se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas.

Por otra lado Chester Barnard menciona que una empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir solo si se mantiene en equilibrio las metas de ella, al igual que los objetivos individuales y colectivos de la organización, enfocados principalmente hacia el capital humano siendo el motor de desarrollo de la organización y quien tiene contacto directo con el entorno en especial con los clientes hacia quienes se refleja por medio de ellos la organización.

Como consecuencia de los planteamientos antes considerados y explicando la importancia de ellos, se considera de gran interés llevar a cabo el presente estudio tendiente a desarrollar un método para el montaje de un supermercado dedicado a la venta de productos para el consumo masivo teniendo en cuenta el correcto funcionamiento y la organización como empresa.

**5.2.1 Estudio teórico del supermercado.** A continuación se harán aportes al estudio teniendo como base la reseña histórica y la evolución de los supermercados a través de los años, destacando la importancia, avances y al mismo tiempo encontrarán los tipos de comercio que existen y su clasificación respectiva.

✓ **Definición de SUPERMERCADO.** Son establecimientos donde se vende en forma de libre servicio. Según la clasificación Nielsen se dividen en dos tipos: los pequeños, que tienen de dos a cuatro cajas de salida y los grandes, cinco o más cajas, en ambos casos con superficies de venta inferiores a 2500 m<sup>2</sup>. Las dimensiones de surtido que poseen este tipo de establecimientos, permiten satisfacer las necesidades de la compra diaria, ya que disponen de secciones de alimentación perecedera y no perecedera, suficientemente profundas. El número de secciones oscila entre doce y dieciséis, constituyendo una variedad de surtido muy completa y atractiva. Su nivel de servicio suele ser bueno y algunos comercializan su propia marca.<sup>11</sup>

✓ **Reseña Histórica y evolución.** Las tiendas de autoservicio se establecieron por primera vez a comienzos del siglo XX en Estados Unidos, donde el comerciante Michael Cullen abrió en 1930 el primer establecimiento de este tipo al cual llamó King Kullen, en la zona de Queens, Nueva York.

La generalización del uso de los automóviles y los congeladores domésticos han contribuido a la popularidad de los supermercados. Además, el interés general

---

<sup>10</sup> STONER, James, 1994, p 34.

<sup>11</sup> PALOMARES, Op. Cit., p. 37

hacia el consumo siguiendo el concepto de supermercado gran tamaño, autoservicio, variedad de mercancías, tienda donde se puede hacer toda la compra y bajos precios ha garantizado su crecimiento. La construcción de estas tiendas en los suburbios fue importante para el desarrollo de los complejos minoristas denominados centros comerciales.

Hoy en día los supermercados pueden pertenecer a cadenas comerciales, locales nacionales e internacionales, o bien a propietarios independientes. El concepto de supermercado está ganando adeptos en todo el mundo, y otros establecimientos de minoristas, como los economatos, han adoptado algunos de los métodos de los supermercados para la distribución masiva con bajos costos.

✓ **Clasificación de los establecimientos de ventas al detalle.** El detallista es quien vende directamente al consumidor final, sirve de canal de información para el productor y al mismo tiempo se encarga de buscar estrategias con el fin de lograr incrementar sus ventas por medio de aplicación del merchandising en el punto de venta.

Cabe destacar que existen dos elementos significativos que permiten diferenciar los establecimientos de comercio como son:

1. El nivel de servicio
2. Las dimensiones del surtido que ofrecen para satisfacer a su clientela potencial

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente los comercios detallistas se pueden clasificar en los tipos que se describen a continuación:

- **Grandes Almacenes.** Son superficies de gran tamaño que poseen muchos departamentos y por tanto, muchas secciones de distinta naturaleza, divididas en varias plantas en un mismo edificio. Prestan un servicio de alta calidad y muy completo: pago con tarjeta, financiación de la compras, entrega a domicilio, asistencia pre-venta y post-venta.

- **Hipermercados.** Su superficie de venta superan los 2500m<sup>2</sup>. Se explotan en régimen de autoservicio, con una media de 40 cajas de salida. Ofrecen múltiples servicios: como parqueadero propio a miles de vehículos, horarios de venta prolongado, financiación de las compras, entrega e instalación a domicilio, así como una gran variedad de surtido con dimensiones muy amplias y profundas, donde su propia marca es muy representativa en muchas familias de productos.

- **Comercio Especializado.**

Clases:

- ☞ Pequeño comercio especializado; son comercios que venden de forma tradicional y ofrecen, generalmente escasos servicios adicionales.
- ☞ Grandes superficies especializadas; también llamados Category Killer, vende generalmente en forma de autoservicio y con un buen nivel de servicios complementarios.
- ☞ Comercio Ultra especializado; Se diferencia por tener una sección altamente especializada y una gran profundidad, es decir, dispone de todas las referencias existentes en el mercado<sup>12</sup>.

• **Supermercados.** Son establecimientos donde se vende en forma de libre servicio. Las dimensiones de surtido que poseen este tipo de establecimientos, permiten satisfacer las necesidades de la compra diaria, ya que disponen de secciones de alimentación perecedera y no perecedera, suficientemente profundas.

• **Ventas al Detalle.** Es la actividad de negocios que consiste en vender productos o servicios al consumidor final, actúa como un vínculo entre los productores y los consumidores al dirigir sus esfuerzos hacia la superación de una serie de discrepancias entre lo que es ideal para el proceso de fabricación del productor y lo que necesitan los consumidores en sus actividades de consumo<sup>13</sup>.

• **Tiendas de descuento.** La venta de productos en este tipo de establecimiento, es en régimen de auto servicio y su superficie de venta oscila entre 300 y 2500 m<sup>2</sup>, su política de surtido se basa fundamentalmente en la idea de que el móvil más importante para su clientela es la economicidad de los productos y por tanto, para mantener una línea de precios agresiva sacrifican buena parte la profundidad del surtido, limitándolo a productos de media alta rotación.

• **Tiendas de conveniencia** Son pequeños establecimientos, donde la venta es de libre servicio. Permanecen abiertos la mayor parte del día o incluso algunos las 24 horas del día. Ofrecen un surtido amplio y poco profundo con pocas referencias en cada familia de productos.

• **Autoservicios.** Suelen ser tiendas tradicionales que se han modernizado con la aparición de nuevas tecnologías en la distribución. Su política de surtido esta sujeta a su superficie disponible de venta, es decir cuantos más metros cuadrados dispone, mayor número de secciones y profundidad de gama ofrece, en líneas generales carece de una política estratégica de surtido.

---

<sup>12</sup> Ibid., p. 34 – 36.

<sup>13</sup> LEWISON, Dale M. Ventas al Detalle. Sexta Edición. Prentice Hall. México, 1999 p.4 – 7.

- **Comercio tradicional.** Son tiendas donde las mercancías están separadas del comprador por un mostrador, donde se encuentra dependiente que entrega los productos solicitados, ofrece una importante variedad de familias de productos, pero sin tener profundidad en ninguna de sus escasas secciones <sup>14</sup>.

### 5.3. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se dan a conocer los conceptos utilizados en el desarrollo del proyecto con su respectivo significado.

**ABARROTES:** Comestibles y artículos de primera necesidad.

**AFLUENCIA:** Concurrencia a un sitio u lugar.

**ÁREA O ZONA COMERCIAL:** Territorio geográfico donde un supermercado realiza sus negocios.

**AUTOSERVICIO:** Sistema de ventas de exhibición abierta de mercancías, que permite al cliente efectuar su selección sin ayuda de otra persona.

**BIENES DE CONSUMO:** Bienes destinados a consumidores domésticos en forma tal que puedan ser utilizados sin ulterior procesamiento comercial.

**CONCESIÓN:** Lugar que se concede a un negociante independiente para la presentación de un bien o servicio dentro de un área comercial, recibiendo una contraprestación como arrendamiento.

**DESCUENTO COMERCIAL:** Reducción que se hace del precio de lista, pudiendo aplicarse a un artículo para cubrir el costo del desempeño de ciertas funciones relacionadas con el mercadeo del producto.

**DETAL:** Sistema de ventas en pequeñas cantidades.

**FACTIBILIDAD:** Posibilidades de éxito para conseguir la solución de las necesidades.

**FAMILIA:** Grupo de dos o más personas emparentadas que viven juntas.

**GÓNDOLA:** Un mueble o accesorio con repisas a los dos lados para la exhibición de mercancías que se utiliza principalmente en los almacenes de autoservicio.

**HERRAMIENTAS:** Conjunto de instrumentos, tácticas, teorías y procedimientos necesarios para desarrollar una tarea específica.

---

<sup>14</sup> PALOMARES, Op. Cit., p. 36, 38.

**INTERMEDIARIO:** Tipo de negociante especializado que realiza las funciones de prestación de servicios ligados a la compra o venta de productos durante el flujo de mercadería del productor al consumidor final.

**LÍNEA DE PRODUCTOS:** Un grupo de productos que están relacionados ya sea porque satisfacen una necesidad determinada o usos similares.

**MARCA COMERCIAL:** Nombre, término, símbolo o combinación de estos elementos, con el cual se identifica un producto.

**MARKETING:** Es un conjunto de medios de venta utilizados para conquistar los mercados existentes. Es un conjunto de herramientas de análisis, de métodos de previsión utilizados con el fin de desarrollar un enfoque perspective de las necesidades de la demanda.

**MARKETING ESTRATEGICO:** Se ocupa del análisis de las necesidades del individuo y de las organizaciones la función es la de orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

**MERCHADISING:** Actividad de marketing que se desarrolla en el punto de venta e involucra técnicas de exhibición para lograr que el producto destaque e impacte estimulando la compra impulsiva (aquellas necesidades latentes en la mente del consumidor y que se hacen reales en el punto de venta). Agrupa todos aquellos aspectos o factores (publicidad, ubicación del producto, color, envase, convencimiento del vendedor, precio adecuado, presentación, variedad, demostración) que hacen variar o fijar el sentido de compra en el punto de venta.

**MERCANCIA:** Producto del trabajo destinada a satisfacer alguna necesidad del hombre.

**MONTAJE:** Organizar y disponer lo necesario para el desarrollo de una actividad.

**OFERTA:** Cantidad de producto que se ofrece al mercado para su venta a un precio determinado.

**PRESUPUESTO:** exposición de planes y resultados expresados en números.

**PLANEAMIENTO DE VENTAS:** Aquella parte de la planeación que se ocupa de hacer estimativo de ventas y preparar el presupuesto de ventas.

**POBLACIÓN:** Número de personas que componen la ciudadela abarcada en el proyecto y sus características socioeconómicas.

**POLÍTICAS:** Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones.

**POTENCIAL DE MERCADO:** Ventas estimadas de un productos o grupos de productos o servicios de un ramo de negocios en un mercado para un período de tiempo determinado.

**POTENCIAL DE VENTAS:** Participación máxima del mercado que la empresa podrá obtener durante un período determinado.

**PRECIO:** Expresión en dinero del valor de la mercancía.

**PRONÓSTICO DE VENTAS:** predicción de las ventas esperadas, por producto o servicio y precio, para un período futuro.

**ROTACIÓN DE INVENTARIOS:** Número de veces que las existencias de mercancías son repuestas durante un período de tiempo.

**SUPERMERCADO:** Tienda donde el cliente puede servirse a sí mismo los diversos productos.

## **6. ASPECTOS METODOLOGICOS E HIPOTESIS**

### **6.1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO**

La metodología a seguir para poder realizar el estudio es desarrollar un tipo de investigación descriptiva no experimental, ya que su propósito consiste en proporcionar información aproximada del medio ambiente del mercado escogido para el análisis, como son: las características socioeconómicas, demográficas, comportamientos y exigencias de los habitantes de la ciudadela El Recreo.<sup>15</sup>

En el desarrollo del estudio de mercado es necesario realizar una combinación de los métodos de recolección de información para los datos primarios y secundarios.

En primer lugar para la recolección de datos primarios se utiliza una investigación de carácter cuantitativo por el método de cuestionario, practicado por medio de una entrevista personal, permitiendo una recolección estructurada de datos, directamente de una muestra representativa de la población objeto de estudio; en segundo lugar para la recolección de datos secundarios son necesarios los censos de población de la ciudadela en términos de hogares, información de censos de comercios al detalle, acerca de los probables competidores y de los niveles de ingresos de la localidad, además es importante la información de censos de la industria de la construcción acerca del desarrollo de nuevas urbanizaciones en los terrenos aledaños a la ciudadela.

---

<sup>15</sup> AAKER, David A.; GEORGE S. Day, Investigación de mercados, Tercera edición, McGrawHill, 1997, p.54.

## 6.2 HIPÓTESIS

La investigación demostrara que los habitantes de la ciudadela El Recreo, realizan las compras en supermercados o autoservicios, por la variedad de productos, por el servicio y precios justos, que ofrecen los establecimientos de comercio, ambientación y un manejo adecuado de promoción.

**Variable Independiente:** Los habitantes de la ciudadela METROVIVIENDA.

**Variable Dependiente:** Realizan las compran en supermercados o autoservicios.

**Variable Interviniente:** Medio ambiente, promociones, temporadas del año, nivel de ingresos.

El nivel de crecimiento de un establecimiento de comercio, está en la aplicación de estrategias de mercadeo, enfocadas al mercado objetivo en busca de la satisfacción del cliente.

**Variable Independiente:** Aplicación de estrategias de mercadeo.

**Variable Dependiente:** El nivel de crecimiento.

**Variable Interviniente:** Mercado objetivo.



**PARTE 2**  
**PROYECTO**

## **7. ESTUDIO DE MERCADO**

### **7.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

#### **7.1.2. Objetivo general**

Conocer la existencia de la necesidad, de instalar un supermercado en la ciudadela El Recreo.

#### **7.1.3. Objetivos específicos**

- ✓ Determinar la factibilidad comercial para el montaje de un supermercado en la ciudadela El Recreo.
- ✓ Determinar el grado de aceptación del supermercado por parte de los habitantes de la ciudadela.
- ✓ Calcular en forma aproximada la demanda potencial de la zona.
- ✓ Medir la capacidad económica promedio de los consumidores, habitantes en El Recreo.
- ✓ Identificar los posibles clientes potenciales.
- ✓ Identificar los medios de pago utilizados por los habitantes de la zona.
- ✓ Determinar hábitos de consumo e intereses que motivan la compra en los habitantes del sector.
- ✓ Conocer como esta compuesto el núcleo familiar de los residentes en la ciudadela.
- ✓ Evaluar las modalidades de venta al detal existentes en la zona.
- ✓ Recopilar información que permita desarrollar estrategias de mercadeo para posicionar el supermercado en la ciudadela.

## 7.2 ANÁLISIS PRELIMINAR

El presente estudio se llevo a cabo, desconociendo toda clase de información acerca del comportamiento de los habitantes de la ciudadela, respecto de los hábitos de compra, consumo, exigencias de calidad y servicio en el momento de realizar sus compras.

El estudio de mercado se dirigió a un segmento de la población de la localidad de Bosa compuesta por tres barrios, conformando este el sector que será beneficiado por el supermercado. Las variables que se tienen en cuenta para realizar esta segmentación son socioeconómicas, por pertenecer al estrato social dos y geográficas debido a que los barrios analizados se encuentran alrededor de la ciudadela el recreo como se puede apreciar en el anexo 1, y podrán ser sus habitantes clientes potenciales.

## 7.3 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

La población objeto de investigación esta constituida por los hogares de estrato social dos, habitantes del sector ubicados en la ciudadela El Recreo y los barrios aledaños como son: Las Margaritas y Santiago de Las Atalayas de la ciudad de Bogota D.C.<sup>16</sup> (ver anexo 2: mapa).

La determinación del universo se baso en los datos poblacionales del sector, los cuales pueden ser apreciados en la tabla 2 partiendo de los siguientes datos poblacionales.

**Tabla 1. Hogares existentes en la ciudad de Bogota D.C.**

Numero de hogares de la ciudad de Bogota D.C.	1.934.828
Numero de hogares de la localidad de Bosa	141.958

**Fuente:** Departamento administrativo de planeación distrital, encuesta de calidad de vida 2003

**Tabla 2. Distribución poblacional en número de hogares por barrios**

Barrio	Nº de hogares
Las Margaritas	815
Las Atalayas	443
El Recreo	2105
<b>TOTAL</b>	<b>3363</b>

**Fuente:** Departamento administrativo CATASTRO, plano de sectorización catastral, plancha 45 julio de 2003

Se determino un universo de 3363 hogares, denominado como mercado primario teniendo en cuenta para ello los siguientes factores: en cuanto a dimensión se tiene en cuenta una distancia de 400 metros aproximadamente a la redonda de la carrera 95, sector disponible para la ubicación del supermercado, ya que algunos terrenos ubicados sobre esta avenida están disponibles para la construcción; la

<sup>16</sup>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ, D.C., Op. Cit., p 70-127

disponibilidad del consumidor para desplazarse sin preferir otro punto de abastecimiento mas cercano; la competencia existente en la zona, dentro de la ciudadela y los barrios aledaños, siendo estos los que probablemente abastecen de alimentos a los habitantes.

En el anexo 3 se encuentra demarcado este territorio delimitado por el sur con la calle 73 sur, por el norte con la calle 61ª sur, por el occidente con la carrera 95ª y por el oriente con la carrera 89bis<sup>b</sup>.

## 7.4 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para los efectos de la recolección de la información se tomo una muestra de los hogares que se encuentran ubicadas en la zona delimitada. El tamaño de la muestra se estimo mediante el sistema de muestreo probabilístico aleatorio simple, se eligió este sistema ya que la característica principal es que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, además permite estimar el tamaño de la muestra necesario para conseguir unos objetivos de error máximo y confianza deseada para la estimación.<sup>17</sup>

La muestra necesaria para realizar la prueba se determino con la siguiente formula<sup>18</sup>

$$n = \frac{k^2 x N p x q}{e^2 (N - 1) + k^2 x p x q}$$

Donde:

n =Tamaño necesario de la muestra.

p =Probabilidad de éxito para la cual se estima el 50%.

q = Probabilidad de fracaso del 50 %.

σ = Nivel de confiabilidad 90%. Para Z =1,65.

e = Margen de error o variabilidad que se calcula en un 5%.

N =Tamaño del universo 3363 hogares.

Aplicando la formula con los datos obtenidos se tiene:

$$n = \frac{(1,65)^2 (3363) (0.5) (0.5)}{(0,05)^2 (3363 - 1) + (1,65^2) (0,5) (0,5)}$$

$$n = 252 \text{ Hogares}$$

Esto significa que se necesito una muestra de 252 hogares, para obtener una información confiable con las especificaciones contempladas.

<sup>17</sup> GRANDE, Idelfonso, Dirección de marketing, Tercera edición, McGrawHill, 1995, p114.

<sup>18</sup> Ibid., p115.

## 7.5 Distribución de la muestra por barrios

Es necesario realizar una distribución de la muestra entre los barrios delimitados como la zona de estudio, esto debe hacerse de manera porcentual de acuerdo con los datos poblacionales suministrados en la tabla 2.

**Tabla 3. Distribución de la muestra por barrios**

Barrio	Nº de hogares	Porcentaje	Nº de unidades muestrales
Las margaritas	815	24%	60
Las Atalayas	443	13%	33
El Recreo	2105	63%	159
<b>TOTAL</b>	<b>3363</b>	<b>100%</b>	<b>252</b>

**Fuente:** Tabla 2, distribución poblacional en número de hogares por barrios

## 7.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información necesaria para la investigación se obtuvo directamente de los integrantes de los hogares, utilizando el método de entrevista personal por medio de encuesta. (Ver anexo 4: formato del cuestionario)

## 7.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida la información, se proceso de acuerdo con los siguientes pasos: aplicar las correcciones para detectar inconsistencias o inexactitudes en el diligenciamiento del cuestionario, con el fin de corregir la información deficiente; realizar la codificación de las preguntas y las categorías consideradas en las respuestas; elaborar la matriz de la encuesta la cual permitirá la tabulación de cada una de las preguntas; análisis estadístico de la encuesta mediante la medida de tendencia central como lo es la media aritmética; medidas de variabilidad como la varianza, desviación estándar y coeficiente de variación; prueba de las hipótesis formuladas a través del sistema estadístico de proporciones.

También se plantean esquemas como tablas, graficas estadísticas y cuadros los cuales facilitan la observación de la información y su procesamiento para obtener las conclusiones mas acertadas<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> OROZCO, J. Arturo, Investigación de mercados, Primera edición, Norma, 1999, p. 338.

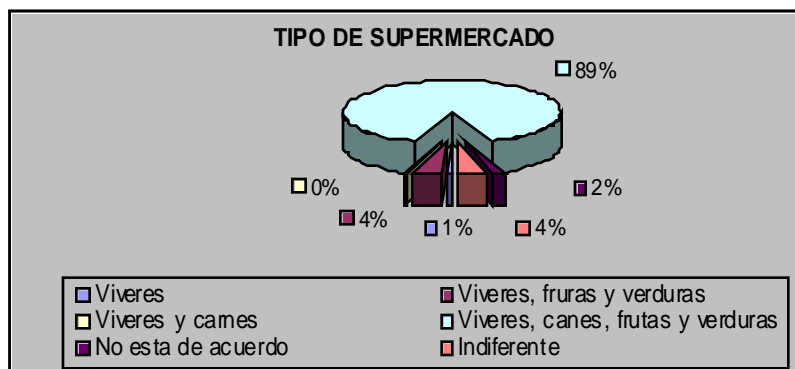
### 7.7.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA

- Índice de aceptación del supermercado en la zona.

Tabla 4. Aceptación del supermercado

Tipo de supermercado	Cantidad	%
Viveres	2	0,8
Viveres, frutas y verduras	11	4,4
Viveres y carnes	1	0,4
Viveres, canes, frutas y verduras	223	88,5
No esta de acuerdo	5	2,0
Indiferente	10	4,0
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Pregunta 8, formulario de encuesta (ver anexo nº 4)



Fuente: Tabla 4, Aceptación del supermercado

De acuerdo con los datos anteriores se presenta una aceptación del 88.5% para un supermercado que ofrezca víveres, carnes frutas y verduras; es necesario realizar un análisis por el sistema de proporciones para poder determinar de forma mas aproximada la aceptación y el rechazo de este tipo de supermercado.

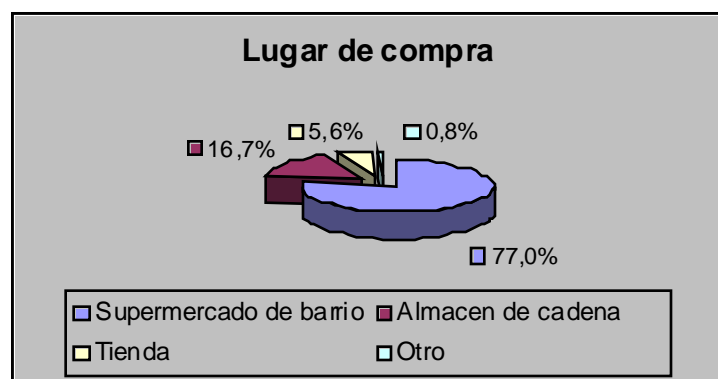
El sistema de proporciones señala un índice de aceptación total por parte de la población del 85.2%, correspondiente a 2865 hogares de los 3363 hogares determinados como mercado primario; teniendo en cuenta estos datos la decisión acertada es la creación de un supermercado que ofrezca víveres, carnes, frutas y verduras. (Ver Anexo 5)

- **Utilización de los establecimientos de venta al detal.**

**Tabla 5. Lugar de preferencia para realizar las compras**

Tipo de establecimiento	Cantidad	%
Supermercado de barrio	194	77,0
Almacén de cadena	42	16,7
Tienda	14	5,6
Otro	2	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Pregunta 1, formulario de encuesta (ver anexo 4).



**Fuente:** Tabla 5, Lugar de preferencia para realizar las compras.

De acuerdo con los datos anteriores se presenta una utilización de los supermercados de barrio del 77%, siendo este el valor más alto; esto ratifica la posibilidad de instalar un nuevo supermercado en la zona. Determinando las proporciones se obtiene:

**Tabla 6. Proporción de utilización de establecimientos de venta al detal**

Tipo	Proporción	Población
Compran en supermercado	$3363 \times 0,727$	2445
Compran en cadenas	$3363 \times 0,129$	434
Compran en tiendas	$3363 \times 0,033$	111
Compran en otros	$3363 \times 0,0012$	4

**Fuente:** Estimación de la proporción de utilización de establecimientos de venta al detal (ver anexo 6)

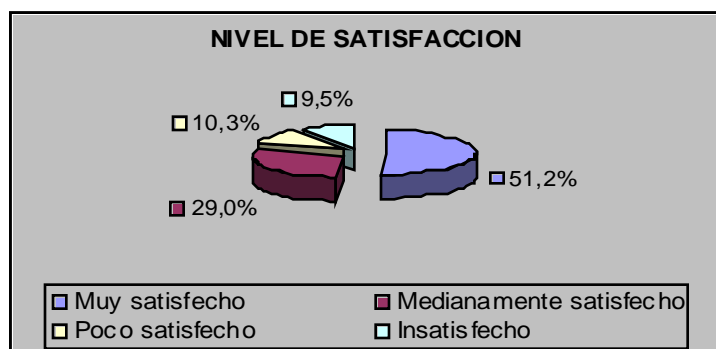
El sistema de proporciones señala una utilización del 72.7% de los supermercados de barrio, correspondiente a 2445 hogares de los 3363 estudiados.

- **Nivel de satisfacción de los usuarios de los establecimientos.**

**Tabla 7. Nivel de satisfacción**

Rango	Cantidad	%
Muy satisfecho	129	51,2
Medianamente satisfecho	73	29,0
Poco satisfecho	26	10,3
Insatisfecho	24	9,5
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Pregunta 2, formulario de encuesta (ver anexo 4).



**Fuente:** Tabla 7, Nivel de satisfacción.

De acuerdo con los datos se observa un nivel de satisfacción del 51.2%, además en el sistema de proporciones se encuentra un nivel de satisfacción del 46.1% que corresponde a 1550 hogares de los 3363 estudiados; (ver anexo 7) el porcentaje restante se encuentra dentro de los rangos de inconformidad, señalando como las causas mas representativas: precios elevados, poca variedad de productos y baja calidad en los mismos.

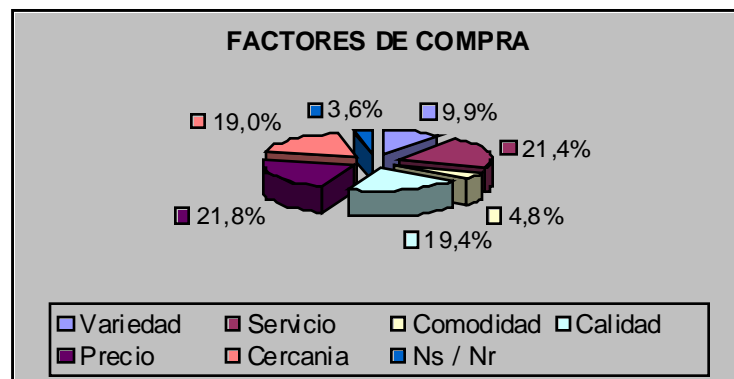
- **Determinación de la importancia de los factores de compra.**

**Tabla 8. Factores de compra**

Factor	Cantidad	%
Variedad	25	9,9
Servicio	54	21,4
Comodidad	12	4,8
Calidad	49	19,4
Precio	55	21,8
Cercanía	48	19,0
Ns / Nr	9	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Pregunta 5, formulario de encuesta (ver anexo 4).





**Fuente:** Tabla 8, Factores de compra.

De los datos anteriores se puede determinar en orden de importancia, los motivos de la población para elegir el lugar de realizar sus compras.

**Tabla 9. Orden de importancia de los motivos de elección**

Factor	Posición
Precio	1
Servicio	2
Calidad	3
Cercanía	4
Variedad	5
Comodidad	6

**Fuente:** Tabla 8, Factores de compra.

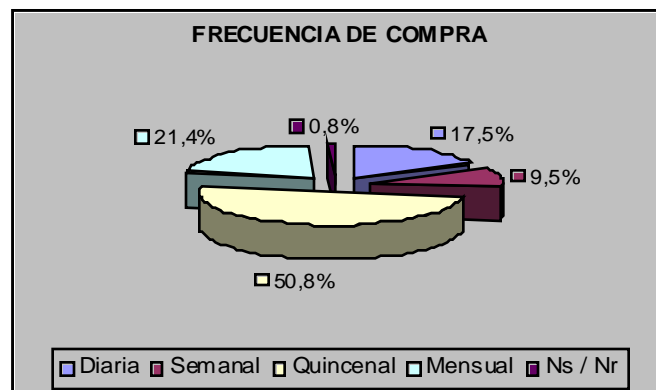
La población de este sector considera fundamental el nivel de los precios, el servicio, calidad de los productos y la cercanía al hogar, en el momento de elegir el lugar para realizar sus compras, catalogados estos factores con los porcentajes más altos.

- **Índice de frecuencia de compra.**

**Tabla 10. Frecuencia de compra**

FRECUENCIA DE COMPRA	CANTIDAD	%
Diaria	44	17,5
Semanal	24	9,5
Quincenal	128	50,8
Mensual	54	21,4
Ns / Nr	2	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Pregunta 3, formulario de encuesta (ver anexo 4).



**Fuente:** Tabla 10, Frecuencia de compra.

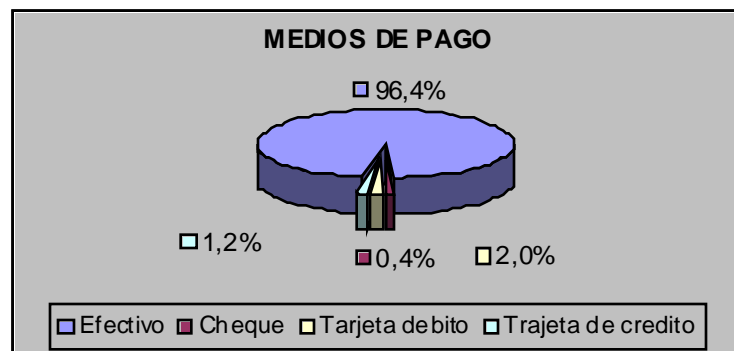
De acuerdo con los datos se obtiene que el 50.8% de los hogares realizan compras de manera quincenal, siendo este el rubro mas representativo; dentro del sistema de proporciones se tiene un 46% correspondiente a 1547 hogares de los 3363 observados. (Ver anexo 8)

- **Medio de pago utilizado.**

**Tabla 11. Medio de pago**

MEDIO DE PAGO	CANTIDAD	%
Efectivo	243	96,4
Cheque	1	0,4
Tarjeta debito	5	2,0
Tarjeta de crédito	3	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Pregunta 4, formulario de encuesta (ver anexo 4).



**Fuente:** Tabla 11, Medio de pago.

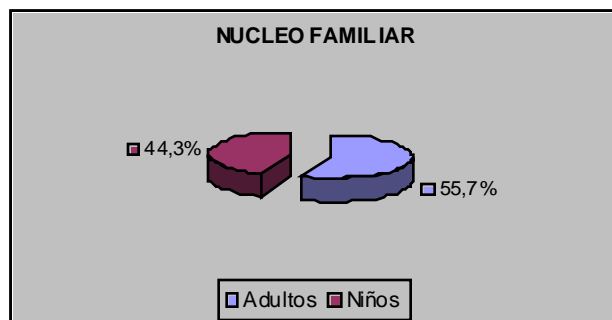
De los datos anteriores se comprende que el 96.4% realiza sus pagos con dinero en efectivo, comprendiendo de manera aproximada la totalidad de la población.

- **Composición del núcleo familiar.**

**Tabla 12. Núcleo familiar**

Clase	Cantidad	%
Adultos	621	55,7
Niños	493	44,3
<b>TOTAL</b>	<b>1114</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Pregunta 12, formulario de encuesta (ver anexo 4).



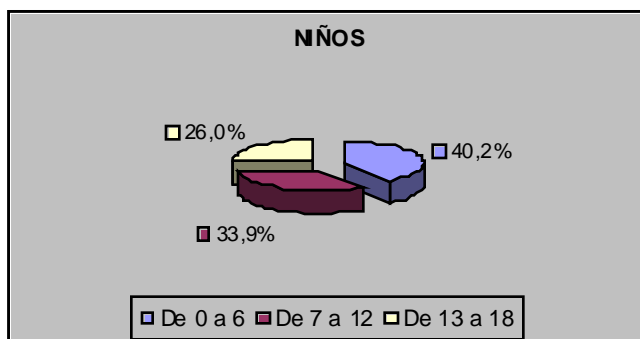
**Fuente:** Tabla 12, Núcleo familiar.

De los datos anteriores se concluye que por cada adulto hay aproximadamente 1.25 niños, lo que refleja una relación muy cercana de uno a uno.

**Tabla 13. Distribución de los niños por edades**

Edad	Cantidad	%
De 0 a 6	198	40,2
De 7 a 12	167	33,9
De 13 a 18	128	26,0
<b>TOTAL</b>	<b>493</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Pregunta 12, formulario de encuesta (ver anexo 4).



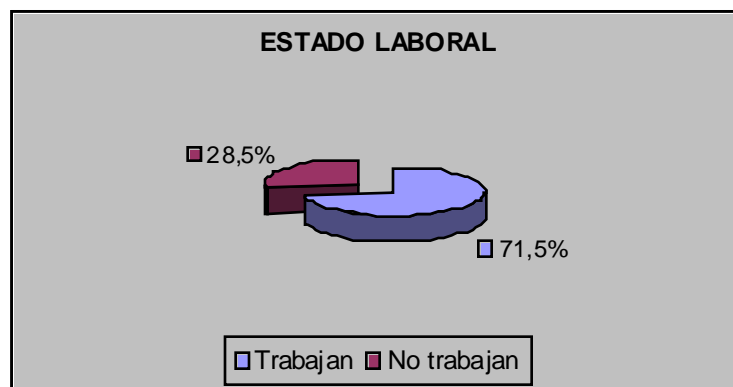
**Fuente:** Tabla 13, Distribución de los niños por edades.

El mayor porcentaje de niños se encuentra en el rango de 0 a 6 años de edad, con un valor de 40.2% este dato permitirá plantear las estrategias de merchandising acordes para atacar este tipo de consumidor potencial.

**Tabla 14. Estado laboral adultos**

ESTADO LABORAL	CANTIDAD	%
Trabajan	444	71,5
No trabajan	177	28,5
<b>TOTAL</b>	<b>621</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Pregunta 12, formulario de encuesta (ver anexo 4).



**Fuente:** Tabla 14, Estado laboral adultos.

El 71.5% de los adultos se encuentran laborando en la actualidad, lo que demuestra un alto nivel de ingresos por hogar, este porcentaje puede hacer aumentar la demanda potencial de la zona.

## 7.8 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para la comprobación de la hipótesis se asignó un valor a la hipótesis planteada, para luego compararla con los resultados de la encuesta<sup>20</sup>.

- Los habitantes de la ciudadela El Recreo, realizan las compras en supermercados o autoservicios, por la variedad de productos, por el servicio y precios justos, que ofrecen los establecimientos de comercio, ambientación y un manejo adecuado de promoción.

Hipótesis:  $H_1$ :  $p \geq 70\%$  (Compran en supermercados)

Hipótesis nula:  $H_0$ :  $p < 30\%$  (No compran en supermercados)

Resultado de muestra  $X = 72.7\%$

Por lo tanto se rechaza  $H_0$  y se confirma  $H_1$ .

<sup>20</sup> Ibid., p 422.

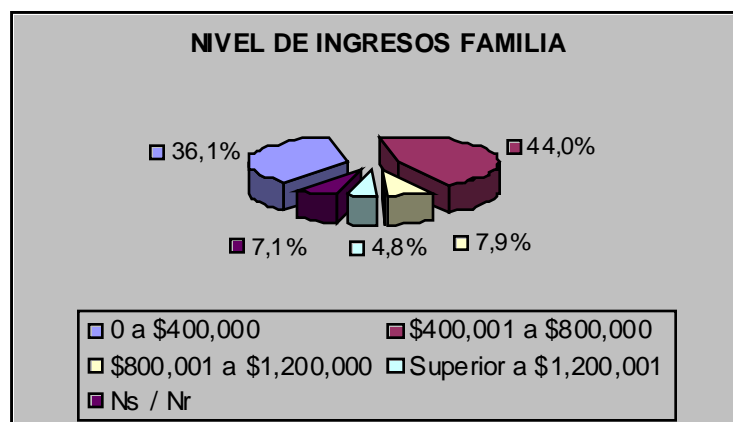
## 7.9 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

### 7.9.1 Nivel de ingresos de la población

Tabla 15. Nivel de ingresos por familia

Intervalo	CANTIDAD	%
0 a \$400,000	91	36,1
\$400,001 a \$800,000	111	44,0
\$800,001 a \$1,200,000	20	7,9
Superior a \$1,200,001	12	4,8
Ns / Nr	18	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Pregunta 11, formulario de encuesta (ver anexo 4).



Fuente: Tabla 15, Nivel de ingresos familia.

Aplicando el análisis estadístico se obtiene<sup>21</sup>:

Tabla 16. Análisis estadístico de los ingresos por familia

Medida	Numero	Valor
Media aritmética	51,466	<b>\$514,658</b>
Desviación estándar	32,060	<b>\$320,600</b>
Coeficiente de variación	0,623	<b>62,29%</b>

Fuente: Tabla B. (ver anexo 9).

De acuerdo con estos valores se obtiene una media de ingreso mensual por familia de \$514.658, el cual corresponde a \$1730.794.854, para el total de la población de 3363 hogares.

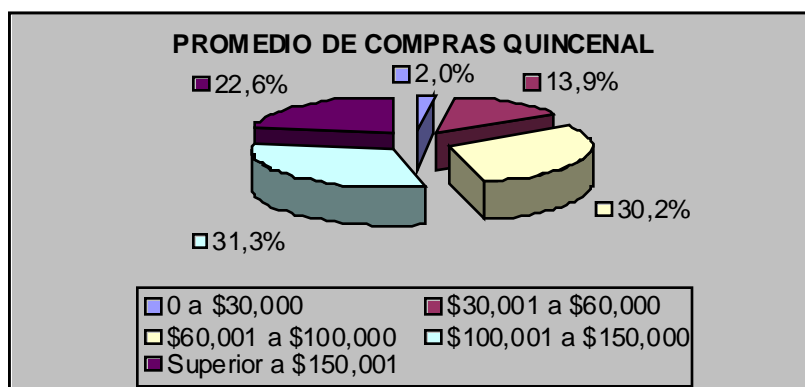
<sup>21</sup> WEBSTER, Allen L, Estadística aplicada para la administración y la economía, Segunda edición, McGrawHill, 1996. p 70.

### 7.9.2 Volumen de compras por hogar

Tabla 17. Promedio de compras quincenal

Intervalo	Cantidad	%
0 a \$30,000	5	2,0
\$30,001 a \$60,000	35	13,9
\$60,001 a \$100,000	76	30,2
\$100,001 a \$150,000	79	31,3
Superior a \$150,001	57	22,6
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Pregunta 9, formulario de encuesta (ver anexo 4).



Fuente: Tabla 17, Promedio de compra quincenal.

Con los datos anteriores y aplicando el análisis estadístico se obtiene:

Tabla 18. Análisis estadístico del volumen de compras

Medida	Numero	Valor
Media aritmética	108,94	<b>\$108,900</b>
Desviación estándar	45,52	<b>\$45,500</b>
Coefficiente de variación	0,4178	<b>41,78%</b>

Fuente: Tabla B. (ver anexo 10).

De acuerdo con los valores anteriores se concluye un volumen de compras promedio de \$108.900 por hogar en forma quincenal, esta cifra arroja una demanda potencial de la zona de estudio de \$732.461.400 mensual. (Ver anexo 11)

### 7.9.3 Determinación de la demanda potencial de la zona para supermercados

A continuación se presenta la estimación de la demanda potencial de la zona por establecimientos de venta al detal, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta en la pregunta nº 1, donde se encuentra el porcentaje de hogares que utilizan los diferentes establecimientos como centro de abastecimiento de víveres y demás artículos para el hogar y la demanda potencial anteriormente calculada.

**Tabla 19. Demanda potencial de la zona por tipo de establecimiento**

Tipo	Estimación de la demanda		
	Porcentaje	Nº de hogares	Valor en pesos
Supermercado de barrio	77.40%	2603	566.933.400
Almacén de cadena	16.74%	563	122.621.400
Tienda	5.06%	170	37.026.000
Otro	0.80%	27	5.880.600
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3363</b>	<b>\$732.461.400</b>

**Fuente:** Estimación de la demanda por establecimiento (ver anexo 12).

La demanda potencial de la zona para supermercados esta estimada en \$566.933.400 al mes, este dato permite realizar una proyección aproximada de los posibles niveles de venta que puede obtener el nuevo supermercado.

Al realizar la proyección de la demanda a la totalidad de las viviendas, teniendo en cuenta los tres barrios analizados se obtiene una demanda estimada de **\$3267.000.000** mensual, de acuerdo con el siguiente cuadro:

**Tabla 20. Demanda potencial total de la zona**

<i><b>Barrio</b></i>	<i><b>Nº de viviendas aprox.</b></i>	<i><b>Demanda estimada</b></i>
Las margaritas	1500	326.700.000
Las atalayas	3000	653.400.000
El recreo	10500	2286.900.000
<b>TOTAL</b>	<b>15000</b>	<b>\$3267.000.000</b>

**Fuente:** METROVIVIENDA, programa Bogotá con techo, alcaldía mayor de Bogotá, May o 2004

## 7.10 ANÁLISIS DE LA OFERTA

### 7.10.1 Oferta existente en la zona

**Tabla 21. Distribución de la oferta**

<b>Tipo</b>	<b>Nº de negocios</b>
Tienda	<b>52</b>
Supermercado	<b>3</b>
Granero	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>

**Fuente:** Topología de clientes Zenu S.A. Enero 2005.

Estos son los oferentes existentes en la zona de estudio, los cuales se convierten en competidores directos para el nuevo supermercado; aparte de este número de establecimientos se encuentran otros en los barrios aledaños, los cuales abastecen de productos a la mayor parte de los habitantes de la zona.

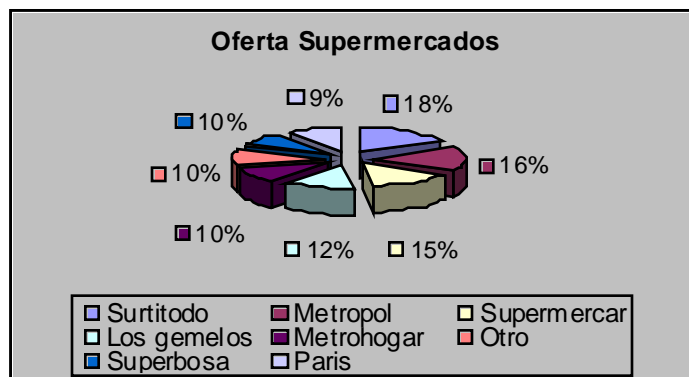
Ver en el anexo 13: la descripción de los diferentes tipos de competidores, se tomaron algunos de los oferentes localizados en la zona de estudio y de los barrios aledaños, con el objeto de realizar una comparación entre ellos y poder realizar un análisis general de la oferta presente que cubre la demanda estimada.

**7.10.2 Características de los Principales competidores en la zona.** Para el objeto de estudio se analizan los competidores a nivel de supermercados, siendo estos los que están en similitud de condiciones con respecto al nuevo supermercado.

**Tabla 22. Oferta de supermercados**

Nombre	Cantidad clientes muestra	%
Surtí todo	33	17,0
Metropol	31	16,0
Súper mercar	29	14,9
Los gemelos	24	12,4
Metro hogar	20	10,3
Otro	20	10,3
Superbosa	19	9,8
Paris	18	9,3
<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Pregunta 1, formulario de encuesta (ver anexo 4).



**Fuente:** Tabla 22, Oferta de supermercados.

En concordancia con los datos anteriores se seleccionan los tres supermercados ubicados en la zona, para poder determinar el nivel de demanda insatisfecha y así poder establecer el porcentaje de demanda a cubrir con el nuevo supermercado. En la tabla 23 se presenta la oferta de los supermercados seleccionados.

**Tabla 23. Oferta de supermercados seleccionados**

Nombre	Cantidad clientes universo	%	Oferta pesos
Súper mercar	389	14,95	69.397.600
Los gemelos	322	12,37	57.444.800
Paris	242	9,28	43.172.800
<b>TOTAL</b>	<b>953</b>	<b>36,60</b>	<b>\$170.015.200</b>

**Fuente:** Ver anexo 14

Se encuentra una oferta de los tres supermercados de la zona de \$170.015.200, la cual no cubre la demanda existente de \$566.933.400, por lo tanto se presenta una demanda insatisfecha de \$396.978.200, esta debe ser cubierta por los demás establecimientos de los barrios aledaños.



## 7.11 ANÁLISIS DE LOS PRECIOS

Para el análisis de los precios de venta se consideran los ofrecidos por los diferentes tipos de establecimientos; para poder determinar un precio promedio, se tiene en cuenta los precios de tres productos, los cuales sirven como margen para los precios de los demás.

**Tabla 24. Precios promedio de la zona**

Producto	Supermercado	Granero	Tienda	Precio Promedio redondeado
Arroz Diana 500gr	\$700	\$700	\$800	<b>\$750</b>
Aceite Riquísimo 500cc.	\$1900	\$1950	\$2100	<b>\$2000</b>
Jabón Rey 300gr	\$750	\$800	\$850	<b>\$800</b>

**Fuente:** Observación directa de la zona, Marzo 2005.

## 7.12 ANÁLISIS DOFA DEL SUPERMERCADO

Para el desarrollo de la investigación de mercado se realizó el análisis con la matriz TOWS.<sup>22</sup> La evaluación consiste en determinar lo que la organización puede hacer y lo que no (fortalezas y debilidades) y las condiciones del entorno que pueden favorecer o no el funcionamiento de la organización (oportunidades y amenazas). Este modelo sirve para identificar las estrategias viables de marketing y administración que se deben aplicar de acuerdo con las condiciones de la organización y del mercado.

---

<sup>22</sup> KOONTZ, Harold, HEINZ Weihich, Administración una perspectiva global, Décima edición, McGrawHill, 1996, p 174.

**Tabla 25. Análisis DOFA del supermercado**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de la población en el sector gracias a los programas que promueve la Alcaldía de Bogotá, al impulsar a la adquisición de vivienda de interés social.</li> <li>✓ Expansión del área del establecimiento a través del tiempo.</li> <li>✓ Creación de sucursales en otros puntos de la ciudadela, pensando en el cubrimiento total del mercado que por distancia los habitantes tendrían que desplazarse.</li> <li>✓ Afiliarse a entidades que respaldan a los comerciantes brindando beneficios a los propietarios de los establecimientos al igual que a sus empleados, como es el caso de CORATIENDAS ó FENALCO.</li> <li>✓ Aplicar estrategias de diversificación relacionada con el objeto de ofrecer productos de excelente calidad, que satisfaga al consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilidad para ofrecer productos a precios bajos.</li> <li>✓ Apoyo por parte de los proveedores, otorgamiento de crédito para la adquisición de mercancía.</li> <li>✓ Campañas publicitarias, en cuanto a promoción, perifoneo, muestras gratis y descuento por volúmenes de compra.</li> <li>✓ Al ser un supermercado puede ofrecer variedad en productos, presentaciones y marcas.</li> <li>✓ Capacidad de ofrecer descuentos en compras al por mayor, cubriendo de esta forma el nicho de mercado mayorista presente en la zona.</li> <li>✓ Se podrán ofrecer diferentes formas de pago al lograr hacer convenios con entidades como REDEBAN, RED MULTICOLOR, para la colocación de datafonos en el supermercado, facilitándole al cliente el manejo del dinero.</li> <li>✓ Se ofrecerá al cliente el servicio a domicilio, siempre y cuando esté en el perímetro de cubrimiento.</li> <li>✓ Conocimiento del funcionamiento del negocio por parte de los propietarios, debido a sus estudios profesionales y a su propia experiencia.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competencia desleal por parte del mercado informal.</li> <li>✓ Alta tasa de inseguridad del sector.</li> <li>✓ Disminución de la capacidad de compra debido al índice de desempleo.</li> <li>✓ Creación de centros comerciales en el sector que podrían llegar a afectar las ventas en el establecimiento de comercio.</li> <li>✓ Aumento de la competencia al mismo nivel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incapacidad de cubrimiento de la demanda esperada</li> <li>✓ Dificultad para la ubicación del establecimiento ya que la mayor parte del terreno está urbanizado, limitando el espacio para el funcionamiento.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

## 8. ESTUDIO TÉCNICO

### 8.1 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ÓPTIMO DEL SUPERMERCADO

El tamaño óptimo del supermercado debe ser el que cumpla con las condiciones de satisfacer la demanda que se pretende cubrir, para esto es necesario analizar los siguientes factores:

**8.1.1 Tamaño del mercado.** La demanda actual de la zona se estima en **\$732.461.400** al mes, la oferta existente, cubre el 39% de esta demanda, dejando un déficit de 61%; además el crecimiento del mercado si se analiza el total de viviendas de la zona con respecto al tabla 20 del capítulo anterior, indica una demanda total de **\$3.267.000.000** al mes, la conclusión de la urbanizaciones Santiago de las Atalayas y ciudadela El Recreo con un 90% de construcción de las 10.500 viviendas programadas<sup>23</sup>, arroja un crecimiento de esta demanda en los próximos 5 años aproximadamente del 20%.

**8.1.2 Tamaño óptimo del supermercado.** De acuerdo con las cifras anteriores, el tamaño de mercado que se pretende cubrir es el 13% de la demanda total estimada, este porcentaje es el resultado de realizar un promedio entre los porcentajes de cubrimiento de los demás supermercados de la zona, (ver tabla 22 del capítulo anterior) que corresponde a una cifra aproximada de 1950 hogares o de **\$424.710.000** mensual.

El área necesaria para poder funcionar de la manera mas adecuada y teniendo en cuenta la disponibilidad de terrenos en la zona se calcula en 800m<sup>2</sup>, aprovechando la posibilidad de utilizar un local dentro del centro comercial denominado METRORECREO, el cual se concluirá su construcción en el año 2006 y que contempla el área especificada.

### 8.2 LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DEL SUPERMERCADO

En las apreciaciones hechas en el capítulo anterior, donde se describió las condiciones de terrenos en la zona se determina la localización del supermercado sobre la Carrera 95 o avenida Santa fé, siendo esta la avenida donde se desarrollara la mayor parte del comercio de este sector; de acuerdo con la planeación de METROVIVIENDA para el proyecto ciudadela EL RECREO.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> METROVIVIENDA, programa Bogotá con techo, alcaldía mayor de Bogotá, Mayo 2004.

<sup>24</sup> ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ, D.C. Op. Cit., p 70-127

El terreno disponible y que cumple con las dimensiones de área estimadas en el punto anterior se encuentra en el centro comercial METRORECREO 1º piso, ubicado en la CR 95 n° 70-95s (ver anexo 2).

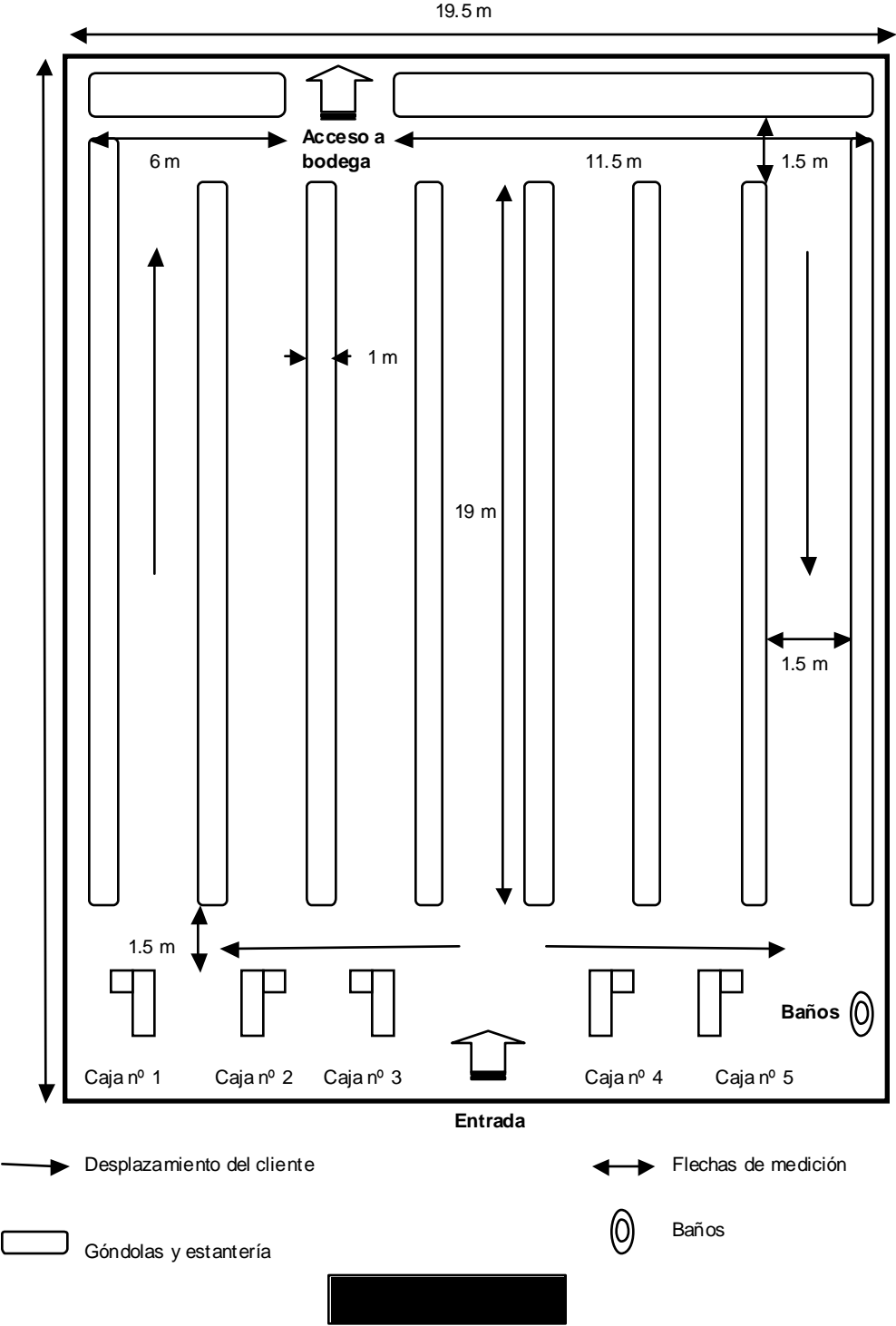
### **8.3 DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DEL SUPERMERCADO**

De los 800m<sup>2</sup>, calculados como área total es indispensable realizar una distribución de la siguiente manera, un local cuyas dimensiones son 19.5m x 40m, es necesario distribuir el área en dos segmentos de tal forma que se optimice el área de la mejor manera.

**8.3.1 Área del almacén** El área del almacén, comprendida en 605m<sup>2</sup>, este espacio hace referencia al necesario para la disposición de la estantería y demás mobiliario utilizado para la exhibición de la mercancía, además es donde el cliente tendrá acceso para poder realizar sus compras.

A continuación se encuentra el plano de distribución inicial del mobiliario, demarcación de los pasillos y ubicación de los puntos de pago; posteriormente en el capítulo de merchandising se realiza la distribución correcta.

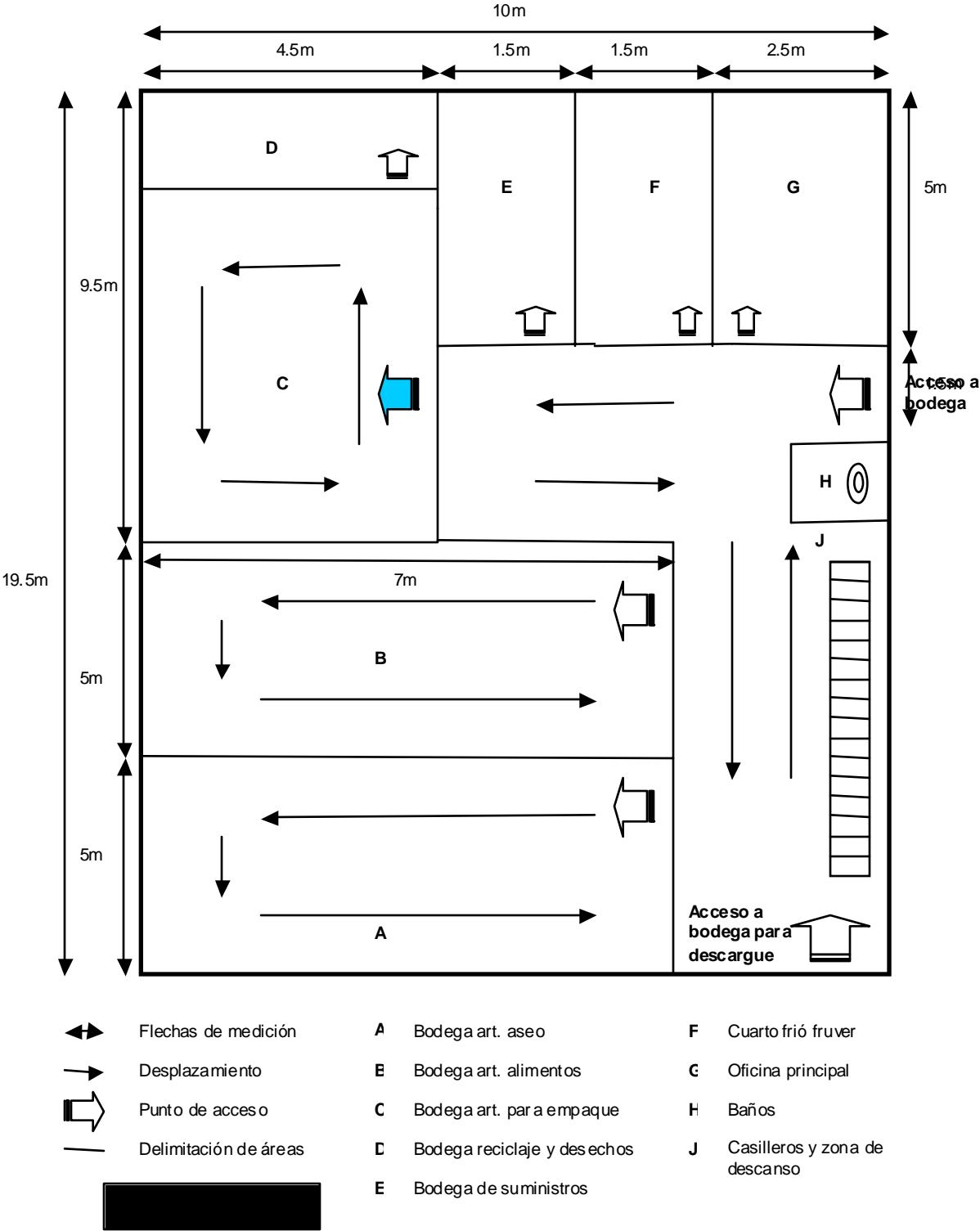
Figura 1. Distribución del área del almacén



Fuente: Elaboración propia

**8.3.2 Área de bodega.** El área de la bodega comprendida en  $195\text{m}^2$ , será ubicada en el segmento de atrás, este se encuentra dividido en dos partes, una de ellas hace referencia al área de las oficinas con  $12.5\text{m}^2$ , la segunda parte se dispondrá para el almacenaje, preparación y selección de la mercancía disponible para la venta con  $182.5\text{m}^2$ .

Figura 2. Distribución del área de bodega



Fuente: Elaboración propia

## **8.4 INGENIERÍA DEL PROYECTO**

**8.4.1 Proceso de producción.** La comercialización de productos de consumo masivo comprende la compra, adecuación y venta de artículos como víveres, abarrotes, lácteos, rancho, licores, carnes, frutas y verduras.

Este proceso de adecuación y exhibición de los productos se inicia con el recibo de la mercancía, almacenaje en bodega, allí se realiza la selección de los productos que vienen disponibles para la venta y las que requieren de ser empacadas en cantidades mas pequeñas o diferentes presentaciones; luego de el empaque de la mercancía se traslada a las góndolas para ser exhibida de acuerdo con las exigencias y las tácticas de merchandising adoptadas por el almacén; en este punto la mercancía se encuentra disponible para ser comprada por los consumidores.

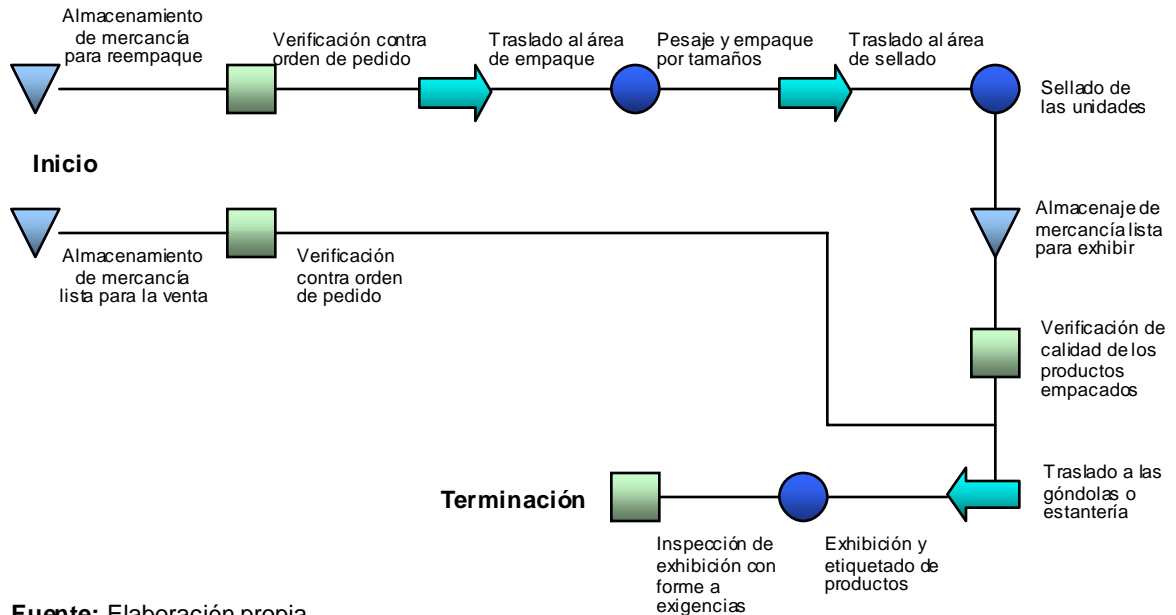
**8.4.2 Entrada y salida de mercancías.** Para la recepción de mercancías en la bodega, el almacenista recibe la mercancía efectuándose la respectiva inspección conforme la orden de pedido, cuya acción termina con la firma del documento que lo soporta (ya sea factura o remisión) enviada por distribuidor, guardando el original que será entregado a la auxiliar contable.

De igual forma, en la salida de mercancía, se revisa el ticket de compra de cada cliente, el cual describa la mercancía vendida, cantidades y precios.



### 8.4.3 Diagrama de flujo de procesos<sup>25</sup>

Figura 3. Flujo grama de procesos



Fuente: Elaboración propia

## 8.5 ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDO

**8.5.1 Instalaciones.** De acuerdo con los planos diseñados en el punto 8.3, las instalaciones requeridas son:

Eléctricas  
Ventilación  
Hidráulicas  
Comunicación  
Sistema de código de barras  
Seguridad:

- Circuito cerrado de televisión
- Sistema electrónico de alarma.

Ver en el anexo 15: detalle de la descripción de las instalaciones necesarias y la empresa encargada de realizarlas.

### 8.5.2 Maquinaria y equipo

- 1 Maquina empacadora y selladora de bolsa plástica.
- 2 Computadores con impresora.

<sup>25</sup> BACA, Urbina, Gabriel, Evaluación de proyectos, Tercera edición, McGRAW-HILL, 1999, p 96.

- 1 PBX con dos líneas telefónicas.
- 1 Equipo de sonido.
- 5 Maquinas registradoras.
- 3 Básculas electrónicas o de aguja.
- 3 Maquinas etiquetadoras.
- 2 Congeladores para productos carnicos.
- 1 Congelador para helado y paletas.
- 1 Refrigerador de 6 metros de longitud para lácteos y derivados.
- 1 Cuarto frío.
- 4 Triciclos de carga.

Ver en el anexo 15: descripción de los equipos y la empresa proveedora de estos.

### **8.5.3 Muebles y enseres**

- 5 Puntos de pago.
- 8 Metros de vitrina medio cuerpo.
- 150 Metros de góndola:
  - 100 Metros de góndola tipo semipesado.
  - 30 Metros de góndola tipo pesado.
  - 20 Metros góndola fruver.
- 40 Metros de estibas tipo pesado.
- 80 Canastas almacenaje.
- 25 carros de mercado.
- 20 Canastas de mano.
- 1 Paquetero.
- 3 Escritorios.
- 1 Archivador.
- 4 Sillas.
- 1 Escalera portátil.
- 3 Butacas.
- 2 Mesa auxiliar.

Ver en el anexo 15: descripción de los enseres y la empresa proveedora de ellos.

## **8.6 ANÁLISIS DE MERCANCÍAS Y SUMINISTROS**

La mercancía necesaria para ofrecer un surtido amplio y que cumpla con las exigencias de los clientes es: víveres, artículos de rancho, licores, artículos para el aseo personal y el hogar será suministrada, por fabricantes, empresas distribuidoras y centrales mayoristas; los artículos de frutas y verduras serán suministrados por la central de abastos de la ciudad de Bogotá Corabastos, ya que en la actualidad no existen empresas comercializadoras de este tipo de artículos que ofrezcan la calidad y los precios que se pueden encontrar allí; los

artículos de carnes ya sea de res, cerdo y pollo serán suministradas por distribuidoras y mataderos distritales.

Respecto de los suministros para la adecuación de los artículos es necesario, bolsa plástica para pesaje y empaque de la mercancía, así como papel para registradora e impresora y rollos para etiquetadora.

Ver en el anexo 16: los principales proveedores que cuentan con las especificaciones requeridas por el supermercado, en cuanto a calidad, durabilidad y garantía para la compra de los productos y suministros.

## **9. Estudio administrativo**

### **9.1 ORGANIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

El personal requerido para el óptimo funcionamiento del supermercado es el siguiente:

- 1 Gerente.
- 1 Auxiliar administrativo.
- 1 Contador publico.
- 5 Cajeros.
- 2 Almacenistas.
- 4 Mercaderistas.
- 1 Vigilante.

A este grupo se le brindara una inducción y una capacitación para que conozcan los propósitos misionarios y visionarios que se pretende cumplir; se fomulan unos objetivos para cada cargo y se desarrollan los planteados por la organización buscando el crecimiento de los integrantes, la organización y la comunidad en general que tenga contacto con la empresa.

Ver anexo 17: formatos de descripción de cargos<sup>26</sup>.

**9.1.1 Tipo de contratación del personal.** El tipo de contratación que es conveniente llevar a cabo para los cargos de gerente, auxiliar administrativo, cajero, almacenista y mercaderista es a término indefinido, su cambio no es conveniente y el interés de la empresa es que se fomen y crezcan en conjunto con la organización.

Los cargos de contador y vigilante son tipo de contrato por prestación de servicios.<sup>27</sup>

### **9.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SUPERMERCADO**

Esta estructurada por funciones, por tanto, responde al sentido jerárquico el cual dispone de una organización centralizada.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> LO ROCK, Milton, Manual de administración de sueldos y salarios, tomo I, segunda edición, McGrawHill, 1988, p 36.

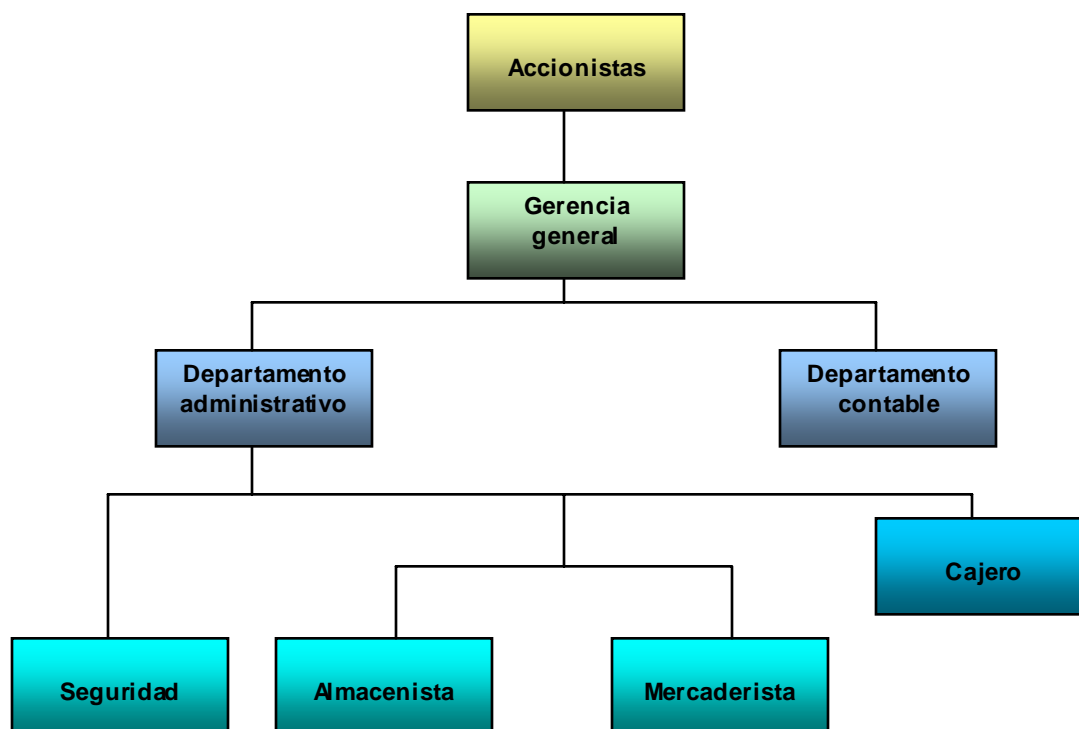
<sup>27</sup> DERECHO LABORAL COLOMBIANO, novena edición, Ediciones doctrina y ley, 1998, p 225.

<sup>28</sup> KOONTZ, Op. Cit., p 268.

En el organigrama de la figura 4 se vera que existe una sola gerencia que depende directamente de los accionistas, quien asume la responsabilidad total de la empresa.

Cada uno de los dos departamentos asume una responsabilidad bien definida: el departamento contable, se encarga de realizar las labores de registro de ingresos y egresos, entradas y salidas de mercancía, liquidación de impuestos, liquidación de nomina y consolidación de los diferentes estados financieros; el departamento administrativo a su vez, se encarga del manejo administrativo y operativo, realiza las funciones del direccionamiento del personal, desarrollo del plan de mercadeo y puesta en marcha de estrategias que busquen el crecimiento y consolidación de la empresa.

**Figura 4. Organigrama del supermercado**



**Fuente:** Elaboración propia.

### **9.3 DIRECCIONAMIENTO DEL SUPERMERCADO**

**9.3.1 Visión.** Hacia el año 2015, seremos una cadena de supermercados líder en la comercialización de productos de consumo masivo, consolidada en diferentes puntos de la ciudad de Bogota D.C.

**9.3.2 Misión,** Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, ofreciendo a nuestros clientes lo mejor en servicio, calidad y precio, dentro de unos espacios cómodos, diseñados para crear un ambiente calido en el momento de realizar sus compras, contando con la colaboración de un talento humano calificado y la mejor disposición para atenderlo como usted lo merece.

**9.3.3 Valores.** Los valores que identifican a la empresa y los cuales estarán presentes en el desarrollo de cada una de sus actividades y cada uno de los miembros son:

- **Servicio:** Poner nuestros conocimientos destrezas y aptitudes a disposición de nuestros clientes, accionistas, colaboradores y proveedores sin interés alguno, en busca del progreso y evolución de todos.
- **Honestidad:** La realización de nuestras actividades, las relaciones con los demás y la prestación de nuestros servicios se realizan en busca de la conformidad de todos, teniendo en cuenta el respeto, la ética y las buenas costumbres.
- **Compromiso:** La actitud de hacer las cosas bien, la lucha por ofrecer lo mejor de cada uno y el ser integro tanto en lo individual como en lo colectivo, refleja el compromiso que tenemos con nuestros clientes, proveedores, accionistas, colaboradores, la sociedad en general y nuestro país.

## 10. ESTUDIO JURIDICO

La actividad empresarial es comercial, por dedicarse a la compra y venta de artículos como actividad mercantil; debido a las magnitudes de la inversión y del tamaño de la empresa, es conveniente que se establezca como persona jurídica, dentro de alguna de las cuatro tipos de sociedades comerciales que se pueden crear en Colombia con forme lo indica la ley y las normas jurídicas de este país.

### 10.1 MARCO LEGAL

Las normas que regulan el funcionamiento de este tipo de empresa son las siguientes:

**10.1.1 Normas de constitución de la empresa.** Lo primero que se requiere para la constitución de la empresa, es realizar el registro de la constitución en la cámara de comercio, realizando los siguientes trámites<sup>29</sup>:

- Verificar en la cámara de comercio que no exista otra sociedad o establecimiento de comercio con el mismo nombre de la sociedad que se pretende registrar
- Verificar que la marca elegida para los productos que se pretenden comercializar no se encuentre ya registrada; esto debe realizarse para los productos que se ofrecerán como marca propia del supermercado.
- Identificar el código que corresponde con la actividad económica que va a realizar la empresa, según el CIIU (clasificación industrial internacional uniforme).
- Realizar la escritura pública de constitución de la sociedad, ante notaria conforme lo estipulado en el artículo 110 del código de comercio.
- Diligenciar el registro único tributario (RUT), ante la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN).
- Diligenciar el formulario de registro con otras entidades.

Ver anexo 18: formularios y entidades para realizar los trámite de constitución.

**10.1.2 Estímulos fiscales.** La ley 590 de 2000 o ley Mipyme se refiere a los aportes parafiscales destinados al SENA, ICBF, y a las cajas de compensación familiar, a cargo de las empresas que se constituyan a partir de la promulgación de esta ley, son objeto de las siguientes deducciones, contenidas en el artículo 43 de la misma<sup>30</sup>:

---

<sup>29</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Guía para constituir y formalizar una empresa, Octava edición marzo 2005, p 19 -46.

<sup>30</sup> Ibid., p 16.

- Setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación.
- Cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación.
- Veinticinco por ciento (25%) para el tercer año de operación.

## **10.2 LEGISLACIÓN EXISTENTE**

**10.2.1 Legislación de funcionamiento.** Luego de la constitución de la empresa es necesario contactar otras entidades las cuales tienen relación con el correcto funcionamiento de la empresa.

- Departamento administrativo de medio ambiente (DAMA); licencia ambiental, registro de avisos.
- Secretaria distrital de salud; curso de manipulación de alimentos.
- Dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN); numeración de facturas.
- Organización Sayco y Acimpro; autorización para comunicar música.
- Cuerpo oficial de bomberos; solicitud de revisión técnica de seguridad.

Ver anexo 19: información de las entidades a contactar.

**10.2.2 Aspectos tributarios.** A continuación se mencionan los tipos de tributos, los cuales se obliga dedarar o pagar este tipo de empresa, por pertenecer al régimen común:

- Impuesto de renta y complementarios.
- Impuesto al valor agregado.
- Impuesto de industria y comercio.
- Impuesto complementarios de aviso y tableros.

Ver anexo 20: formularios, periodicidad de pago y/o declaración de cada tributo.

**10.2.3 Elaboración de contratos con proveedores.** Los tipos de contrato que se establecen con los diferentes proveedores, son a través de una apertura de un cupo de crédito, asignados por cada uno de ellos según su criterio.

Ver anexo 21: formato de apertura de crédito con un proveedor.

**10.2.4 Leyes de contratación de personal.** La contratación del personal se realizara por medio de contrato a término indefinido, ofreciendo un salario justo como retribución al servicio prestado; este tipo de contratación implica:

- Pago de parafiscales; ICBF, SENA y Caja de compensación familiar.
- Sistema de seguridad social en pensiones.
- Sistema de seguridad social en salud (EPS).



- Sistema de seguridad en riesgos profesionales (ARP).
- Pago de prima por prestación de servicios.
- Pago de cesantías.
- Tiempo específico para vacaciones.

La contratación de personal por contrato de prestación de servicios implica el pago en dinero por los servicios prestados.

Ver anexo 22: los dos tipos de contrato.

Ver anexo 23: formularios de afiliación a EPS, ARP, pensiones y caja de compensación familiar.

**10.2.5 Pólizas de seguros.** Para evitar cualquier inconveniente en el momento de un siniestro, es necesario optar por la adquisición de una póliza de seguro, la cual cubra los daños y perjuicios ante terceros, que pueden ser clientes, proveedores o trabajadores; también que esta póliza asegure el valor real de la mercancía, los enseres, maquinaria y equipo, que hace parte de la empresa.

**10.2.6 Libros de contabilidad.** De acuerdo con el artículo 48 del código de comercio es obligatorio conformar la contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general.

Los libros que deben registrarse según la ley ante la cámara de comercio de bogota son:

- Libros de actas de los órganos de administración; en este caso de la junta directiva.
- Libros principales de contabilidad; diario, mayor, balance e inventarios.
- Libro de registro de socios.

## 11. ESTUDIO ECONÓMICO

### 11.1 PROYECCIÓN DE VENTAS

Antes de realizar el estudio económico es necesario elaborar una proyección de ventas del supermercado de los primeros cinco años de funcionamiento teniendo en cuenta los cambios del mercado y los agentes que pueden intervenir en el.

**Tabla 26. Proyección de ventas**

\*Cifras en miles de pesos

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Ventas	5.096.520	5708.102	6.393.074	6.744.693	7.115.651
Compras 87%	4.433.972	4.966.048	5.561.974	5.867.883	6.190.616
Utilidad 13%	662.548	742.053	831.010	876.810	925.035

Fuente: Punto 8.1.2 Tamaño óptimo del supermercado

Las proyecciones de ventas se realizan teniendo en cuenta el tamaño del supermercado determinado en el estudio técnico, además para los años 2 y 3 se tiene en cuenta un aumento en el nivel de ventas del 12%, debido a que se concluye la construcción del 25% del total de las viviendas en la ciudadela el recreo; en los siguientes años se pretende que tenga un aumento en el nivel de las ventas correspondiente al 5.5% como el valor del IPC para el año 2004<sup>31</sup>.

Las compras hacen referencia al volumen de mercancía que es necesario comprar para poder tener los niveles de ventas proyectados, el 13% de utilidades es el margen de contribución que este tipo de negocio maneja.

### 11.2 DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS Y COSTOS DE OPERACIÓN

La determinación de los gastos y costos permite realizar una observación mas detallada de los valores de funcionamiento de la empresa, determinando como aspecto fundamental el valor de realización del proyecto.

**11.2.1 Gastos de ventas.** Con el propósito de anticipar los resultados económicos que producirá el proyecto, se han calculado los gastos de ventas que estarán vigentes en el primer año.

---

<sup>31</sup> DANE, tabla de índices de precios al consumidor año 2004.

**Tabla 27. Gastos de ventas**

\*Cifras en miles de pesos

Concepto	Valor mes	Valor anual
Mano de obra operativa	6.924	83.096
Mercancía	369.497	4.433.972
Bolsa plástica para peso	2.123	25.482
Bolsa plástica para empaque	2.123	25.482
Rollos papel etiquetadora	33	403
Rollos papel impresora codigos	36	432
Rollos papel registradora	240	2.880
Arriendo local	11.500	138.000
Electricidad	1.200	14.400
Agua y alcantarillado	600	7.200
Mantenimiento preventivo registradoras	4	50
Mantenimiento preventivo carros de merc	16	20
Mantenimiento preventivo etiquetadoras	3	40
Mantenimiento preventivo selladora	3	40
Mantenimiento preventivo basculas	1	20
Mantenimiento preventivo refrigeradores	10	120
Depredación	1.350	16.205
Seguros	416	5.000
<b>TOTAL</b>	<b>396.085</b>	<b>4.753.024</b>

**Fuente:** Cálculo de los gastos de ventas, anexo 24.

Es necesario realizar una proyección de los costos para los próximos cinco años, donde se proyecta un aumento en el gasto de mano de obra del 7% al año, un aumento de los materiales e insumos del 5.5% al año, teniendo como base las cifras inflacionarias del año 2004.

**Tabla 27.1. Proyección de gastos de ventas**

\*Cifras en miles de pesos

Concepto	Valor 1º año	Valor 2º año	Valor 3º año	Valor 4º año	Valor 5º año
Mano de obra operativa	83.096	88.912	95.136	101.796	108.921
Mercancía	4.433.972	4.966.048	5.561.974	5.867.883	6.190.616
Bolsa plástica para peso	25.482	26.883	28.363	29.922	31.567
Bolsa plástica para empaque	25.482	26.883	28.363	29.922	31.567
Rollos papel etiquetadora	403	425	448	473	499
Rollos papel impresora codigos	432	455	480	507	535
Rollos papel registradora	2.880	3.038	3.205	3.381	3.567
Arriendo local	138.000	145.590	153.597	162.045	170.957
Electricidad	14.400	15.192	16.027	16.909	17.839
Agua y alcantarillado	7.200	7.596	8.013	8.454	8.919
Mant. preventivo registradoras	50	52	55	58	61
Mant. preventivo carros de merc	200	211	222	234	247
Mant. preventivo etiquetadoras	40	42	44	46	49
Mant. preventivo selladora	40	42	44	46	49
Mant. preventivo basculas	20	21	22	23	24
Mant. preventivo refrigeradores	120	126	133	140	148
Depreciación	16.205	16.205	16.205	16.205	16.205
Seguros	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>TOTAL</b>	<b>4.753.024</b>	<b>5.302.691</b>	<b>5.917.331</b>	<b>6.243.044</b>	<b>6.586.770</b>

Fuente: Tabla 27

Ver en anexo 24: las especificaciones de cada uno de los ítems de los gastos de ventas.

**11.2.2 Gastos de administración.** Con el fin de realizar un costeo general, se presenta a continuación las especificaciones de los gastos administrativos de los primeros cinco años.

**Tabla 28. Proyección Gastos administrativos**

\*Cifras en miles de pesos

Concepto	Valor mes	Valor 1º año	Valor 2º año	Valor 3º año	Valor 4º año	Valor 5º año
M. O. administrativa	3.404	40.857	43.717	46.777	50.052	53.555
Tinta impresoras	48	576	607	641	676	710
Papel impresora	11	138	145	153	162	170
Telefonía e Internet	150	1.800	1.899	2.000	2.113	2.229
<b>TOTAL</b>	<b>3.614</b>	<b>43.371</b>	<b>46.368</b>	<b>49.571</b>	<b>53.003</b>	<b>56.664</b>

Fuente: Calculo de gastos de administración, anexo 25.

Ver en el anexo 25: las especificaciones de cada uno de los ítems de los gastos administrativos.

**11.2.3 Costo de mercadeo.** A continuación se relaciona el valor de los costos de la campaña publicitaria de promoción del supermercado, para los primeros cinco años de funcionamiento.

**Tabla 29. Proyección Costo de mercadeo**

\*Cifras en miles de pesos

Concepto	Costo mes	Costo 1º año	Costo 2º año	Costo 3º año	Costo 4º año	Costo 5º año
Decoración del local	150	1.800	1.899	2.003	2.113	2.229
Material POP	600	7.200	7.596	8.103	8.454	8.919
Productos para sorteos	1.000	12.000	12.660	13.356	14.090	14.865
Comunicación auditiva	250	3.000	3.165	3.339	3.522	3.716
<b>TOTAL</b>	<b>2.000</b>	<b>24.000</b>	<b>25.320</b>	<b>26.801</b>	<b>28.179</b>	<b>29.729</b>

Fuente: Cálculo de costos de mercadeo, anexo 26.

Ver en el anexo 26: las especificaciones de cada uno de los ítems del costo de mercadeo.

**11.2.4 Costos financieros.** Los siguientes son los costos financieros en los que se incurrirá en el momento de utilizar los servicios bancarios.

**Tabla 30. Proyección Costo financiero**

\*Cifras en miles de pesos

Concepto	Costo mes	Costo 1º año	Costo 2º año	Costo 3º año	Costo 4º año	Costo 5º año
Impuesto a las transacciones	1.064	12.768	13.699	25.572	26.978	28.462
<b>TOTAL</b>	<b>1.064</b>	<b>12.768</b>	<b>13.699</b>	<b>25.572</b>	<b>26.978</b>	<b>28.462</b>

Fuente: Cálculo de costos de ventas, anexo 27.

Ver en el anexo 27: las especificaciones del costo financiero.

**11.2.5 Costo y gasto total.** En el siguiente cuadro se presenta el total de los costos y gastos de funcionamiento del supermercado para los primeros cinco años.

**Tabla 31. Proyección Costo y gasto total**

\*Cifras en miles de pesos

Concepto	Valor mes	Valor 1º año	Valor 2º año	Valor 3º año	Valor 4º año	Valor 5º año
Gastos de ventas	396.085	4.753.024	5.302.691	5.917.331	6.243.044	6.586.770
Gastos administrativos	3.614	43.371	46.368	49.571	53.003	56.664
Costo de mercadeo	2.000	24.000	25.320	26.801	28.179	29.729
Costo financiero	1.064	12.768	13.699	25.572	26.978	28.462
<b>TOTAL</b>	<b>402.763</b>	<b>4.833.163</b>	<b>5.388.078</b>	<b>6.019.275</b>	<b>6.351.204</b>	<b>6.701.625</b>

Fuente: Tablas 27, 28, 29 y 30.

## 11.3 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

**11.3.1 Inversión total inicial (fija y diferida).** En el supuesto que el supermercado se desarrolle conforme al modelo considerado e incluyendo los bienes y servicios que se mencionan, la inversión fija correspondiente será de **\$138.157** miles, para la inversión diferida **\$4.000** miles, costos posoperativos **\$100.000** miles en valor redondeado y para los gastos imprevistos **\$13.815** miles,

calculados como el 10% de la inversión fija, para un total de inversión de **\$255.973** miles por estos conceptos, los cuales se relacionan en la tabla 32.

**Tabla 32. Presupuesto de inversión**

\*Cifras en miles de pesos

Concepto	Costo total
Instalaciones	8.500
Equipos y maquinaria	40.806
Enseres	86.081
Muebles	2.770
<b>Subtotal inversión fija</b>	<b>138.157</b>
Administración y puesta en marcha	4.000
<b>Subtotal inversión diferida</b>	<b>4.000</b>
<b>Costos posoperativos 3 meses</b>	<b>100.000</b>
Gastos imprevistos 10% inversión fija	13.815
<b>TOTAL</b>	<b>255.973</b>

**Fuente:** Elaboración del presupuesto de inversión, anexo 28

Se incluye dentro del presupuesto de inversión un valor de costos posoperativos, con el objeto de soportar las pérdidas que se puedan presentar dentro de los primeros 3 meses, los cuales corresponden al costo total descontando el valor de la mercancía; en el caso de no cumplir con el nivel de ventas proyectado.

**11.3.2 Cronograma de inversiones.** De acuerdo con las consultas realizadas para la adquisición de la maquinaria y el equipo, teniendo en cuenta los plazos de entrega que ofrecen los proveedores, tanto de los enseres como de la mercancía, se calcula que el supermercado requiere de 3 meses para la implementación y su apertura al público. A continuación se presenta el cronograma de inversiones teniendo en cuenta el tiempo requerido para la organización del supermercado.

**Tabla 33. Cronograma de inversiones**

	Preoperativo	Periodo mensual											
		1				2				3			
<b>Planeación</b>													
Desarrollo del proyecto	X												
Constitución de la empresa	X												
Tramitación del financiamiento	X												
<b>Implantación</b>													
Adquisición del local													
Colocación de pedidos de mqu, eqp, muebles y enseres													
Instalación de los sistemas de seguridad													
Recepción e instalación de los muebles y enseres													
Recepción e instalación de la maquinaria y el equipo													
Colocación de pedidos de mercancía													
Recepción y alistamiento de mercancía													
Exhibición de la mercancía en punto de venta													
Pruebas, puesta en marcha y apertura al público													

## 11.4 CAPITAL DE TRABAJO

Para la operación normal del supermercado, de acuerdo con la realidad del funcionamiento de los supermercados, se calcula que el proyecto requiere un capital de trabajo para su funcionamiento en el primer mes de **\$258.650** miles, esto corresponde al valor que se tiene en efectivo y mercancía, el cual es de propiedad de la empresa; este capital es el requerido para poder tener el nivel de ventas proyectado.

**Tabla 34. Presupuesto de capital de trabajo**

\*Cifras en miles de pesos

Concepto	Total 1º Mes	Total 1º Año
<b>Activo circulante</b>	<b>369.500</b>	<b>4.434.000</b>
Caja y bancos	73.900	886.800
Inventario	295.600	3.547.200
<b>Pasivo circulante</b>	<b>110.850</b>	<b>1.330.200</b>
Cuentas por pagar	110.850	1.330.200
<b>Capital de trabajo</b>	<b>258.650</b>	<b>3.103.800</b>

Fuente: Tabla 27 costo de ventas.

El pasivo circulante de **\$110.850** miles, corresponde al 30% del activo circulante teniendo en cuenta que este valor corresponde a los créditos que pueden otorgar los diferentes proveedores de mercancía, convirtiéndose en una buena fuente de financiamiento para la empresa; este valor tiene un plazo de pago no superior a 30 días.

El valor de caja y bancos de **\$73.900** miles es un efectivo que se debe disponer para la compra de artículos perecederos los cuales se solicitarán en el momento de la apertura al público, estos corresponden al 20% del valor del activo circulante.

## 11.5 VALOR TOTAL DEL PROYECTO

El valor total del proyecto se obtiene de la suma del presupuesto de inversión y el activo circulante.

**Tabla 35. Valor total del proyecto**

\*Cifras en miles de pesos

Concepto	Valor
Presupuesto de inversión	255.973
Activo circulante	369.500
<b>Total</b>	<b>\$625.473</b>

Fuente: Tablas 32 y 34

## 11.6 FINANCIAMIENTO

El proyecto requiere de una financiación del 50% del valor total, esta financiación será tramitada ante la entidad financiera Bancolombia, quien esta en condiciones de facilitar el monto requerido para la puesta en marcha del proyecto y además otorga un periodo de gracia hasta de seis meses, a una tasa de interés del 15% anual.

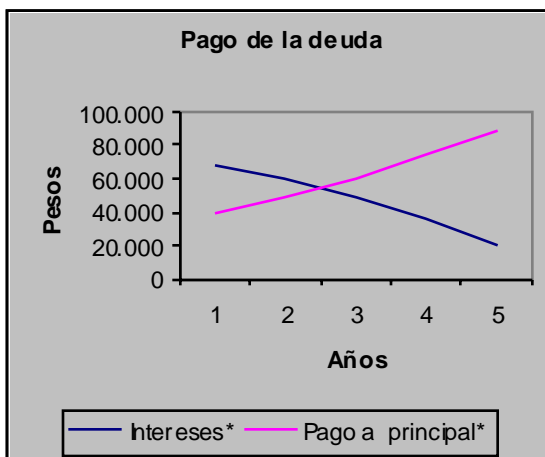
**Tabla 36. Pago de deuda<sup>32</sup>**

\*cifras en miles de pesos

Periodo años	Monto año*	Intereses*	Pago a principal*	Saldo*
0				313.000
1	109.600	69.200	40.400	272.600
2	109.600	60.400	49.200	223.400
3	109.600	49.400	60.200	163.200
4	109.600	36.100	73.500	89.700
5	109.600	19.900	89.700	0

**Fuente:** Ver anexo 29, determinación del pago de la deuda.

**Figura 5. Pago de la deuda**



**Fuente:** Tabla 36.

## 11.7 COSTO DE CAPITAL (TASA MÍNIMA DE RENTABILIDAD)

El costo de capital del proyecto sin tener en cuenta el financiamiento es de 22% anual, basado en la inflación del año 2004 que corresponde a 5.5% y un porcentaje adicional calculado en el 16.5% como costo de oportunidad.

En el momento de tener en cuenta el financiamiento del 50% del valor del proyecto, el cual corresponde a **\$313 millones** en valor redondeado; el valor del

<sup>32</sup> HAEUSSLER, Ernest F., Jr, Richard S. Paul, Matemáticas para administración y economía, Segunda edición, Grupo editorial iberoamericana, 1992, p 228.



costo de capital se sitúa en el 18.5%, asignado como el valor real del costo de capital del proyecto.

**Tabla 37. Calculo costo de capital<sup>33</sup>**

Relación del crédito	Costo de capital ponderado
50% Financiamiento	$0.50 * 0.15 = 0.075$
50% Aportes socios	$0.5 * 0.22 = 0.11$
<b>100%</b>	<b>0.185 = 18.5%</b>

Fuente: Punto 11.6, Financiamiento del proyecto.

## 11.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para determinar el punto de equilibrio del proyecto se requiere el costo total segregado en costos fijos y variables, así como el volumen de ventas<sup>34</sup>.

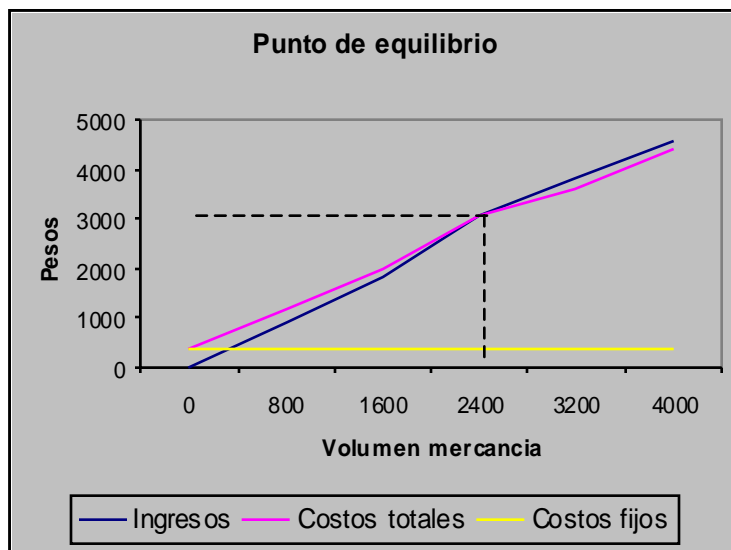
**Tabla 38. Segregación del costo total**

\*cifras en miles de pesos

Concepto	Valor
Costos fijos	399.191
Costo variable	87% (ventas)

Fuente: Tablas 26, 27 y 31.

**Figura 6. Punto de equilibrio**



Fuente: Tabla 38.

Se encuentra un punto de equilibrio en **\$3.069.230** miles, siendo este el volumen de ventas que debe tener al año como mínimo el supermercado para no incurrir en pérdidas.

<sup>33</sup> Baca, Op. Cit., p 145.

<sup>34</sup> Ibid., p 169.

## 11.9 ESTADO DE RESULTADOS PRO FORMA

En este punto se presentan dos estados de resultados, en el primero se encuentra un estado de resultados sin aplicar el financiamiento y en el segundo se aplica el financiamiento del préstamo solicitado por la empresa; estos representan el funcionamiento de la empresa durante el primer año.

**Tabla 39. Estado de resultados sin financiamiento**

\*cifras en miles de pesos

Concepto	1º año	2º año	3º año	4º Año	5º año
Ventas <sup>1</sup>	5.096.520	5.708.102	6.393.074	6.744.693	7.115.651
(-) Costo de ventas <sup>2</sup>	4.753.024	5.302.691	5.917.331	6.243.044	6.586.770
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>343.495</b>	<b>405.411</b>	<b>475.743</b>	<b>501.649</b>	<b>528.881</b>
(-) Gastos operacionales	<b>67.371</b>	<b>71.688</b>	<b>76.372</b>	<b>81.182</b>	<b>86.393</b>
Costos administrativos <sup>3</sup>	43.371	46.368	49.571	53.003	56.664
Costo de mercadeo <sup>4</sup>	24.000	25.320	26.801	28.179	29.729
<b>Utilidad bruta</b>	<b>276.124</b>	<b>333.723</b>	<b>399.371</b>	<b>420.467</b>	<b>442.488</b>
(-) Gastos financieros	<b>12.768</b>	<b>13.699</b>	<b>25.572</b>	<b>26.978</b>	<b>28.462</b>
Costo financiero <sup>5</sup>	12.768	13.699	25.572	26.978	28.462
<b>Utilidad neta antes de impuestos</b>	<b>263.356</b>	<b>320.024</b>	<b>373.799</b>	<b>393.489</b>	<b>414.026</b>
Impuesto de renta 38.5% <sup>6</sup>	101.392	123.209	143.912	151.493	159.400
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>161.964</b>	<b>196.815</b>	<b>229.887</b>	<b>241.996</b>	<b>254.626</b>
(+) Depreciación <sup>7</sup>	16.205	16.205	16.205	16.205	16.205
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>178.169</b>	<b>213.020</b>	<b>246.092</b>	<b>258.201</b>	<b>270.831</b>

Fuente:<sup>1</sup> Tabla 26

<sup>2</sup> Tabla 31

<sup>3</sup> Tabla 31

<sup>4</sup> Tabla 31

<sup>5</sup> Tabla 31

<sup>6</sup> DIAN

<sup>7</sup> Anexo 24

En este estado de resultados se refleja un flujo neto de efectivo para el primer año de **\$178.169** miles, el cual es considerable para la inversión realizada, a continuación se observa el estado de resultados con el financiamiento.

**Tabla 40. Estado de resultados con financiamiento**

\*cifras en miles de pesos

Concepto	1º año	2º año	3º año	4º Año	5º año
Ventas <sup>1</sup>	5.096.520	5.708.102	6.393.074	6.744.693	7.115.651
(-) Costo de ventas <sup>2</sup>	4.753.024	5.302.691	5.917.331	6.243.044	6.586.770
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>343.495</b>	<b>405.411</b>	<b>475.743</b>	<b>501.649</b>	<b>528.881</b>
(-) Gastos operacionales	<b>67.371</b>	<b>71.688</b>	<b>76.372</b>	<b>81.182</b>	<b>86.393</b>
Costos administrativos <sup>3</sup>	43.371	46.368	49.571	53.003	56.664
Costo de mercadeo <sup>4</sup>	24.000	25.320	26.801	28.179	29.729
<b>Utilidad bruta</b>	<b>276.124</b>	<b>333.723</b>	<b>399.371</b>	<b>420.467</b>	<b>442.488</b>
(-) Gastos financieros	<b>12.768</b>	<b>13.699</b>	<b>25.572</b>	<b>26.978</b>	<b>28.462</b>
Costo financiero <sup>5</sup>	12.768	13.699	25.572	26.978	28.462
<b>(-) Pago a principal<sup>8</sup></b>	<b>109.600</b>	<b>109.600</b>	<b>109.600</b>	<b>109.600</b>	<b>109.600</b>
<b>Utilidad neta antes de impuestos</b>	<b>153.756</b>	<b>210.424</b>	<b>264.199</b>	<b>283.889</b>	<b>304.426</b>
Impuesto de renta 38.5% <sup>6</sup>	59.196	81.013	101.717	109.297	117.204
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>94.560</b>	<b>129.411</b>	<b>162.482</b>	<b>174.592</b>	<b>187.222</b>
(+) Depreciación <sup>7</sup>	16.205	16.205	16.205	16.205	16.205
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>110.765</b>	<b>145.616</b>	<b>178.687</b>	<b>190.797</b>	<b>203.427</b>

Fuente: <sup>1</sup> Tabla 26

<sup>2</sup> Tabla 31

<sup>3</sup> Tabla 31

<sup>4</sup> Tabla 31

<sup>5</sup> Tabla 31

<sup>6</sup> DIAN

<sup>7</sup> Anexo 24

<sup>8</sup> Tabla 33.

En el momento de aplicar el pago de la deuda se percibe un flujo neto de efectivo para el primer año de **\$110.765** miles, este valor es el resultado de las operaciones del supermercado para el primer año.

## 11.10 BALANCE GENERAL INICIAL

El siguiente balance general hace referencia a la situación inicial del supermercado, con el objeto de dar un informe total de la distribución del capital de la empresa.

**Tabla 41. Balance general inicial**

\*cifras en miles de pesos

Concepto	Valores		Concepto	Valores	
<b>Activo</b>			<b>Pasivo</b>		
<b>Activo corriente</b>			<b>Pasivo corriente</b>		
Caja y bancos	73.900		Cuentas por _pagar prov.	110.850	
Inventario	295.600		<b>Total pasivo corriente<sup>3</sup></b>		<b>110.850</b>
<b>Total activo corriente<sup>1</sup></b>		<b>369.500</b>	<b>Pasivo no corriente</b>		
<b>Activo no corriente</b>			Finandamiento	313.000.	
Activos tangibles	138.157		<b>Total pasivo no corriente<sup>4</sup></b>		<b>313.000</b>
Activos intangibles	4.000		<b>Total pasivo</b>		<b>423.850</b>
Imprevistos y cost. ad	113.815		<b>Patrimonio</b>		
<b>Total activo no corriente<sup>2</sup></b>		<b>255.973</b>	Aportes _accionistas	201.623	
<b>Total Activo</b>		<b>625.473</b>	<b>Total pasivo + Patrimonio</b>		<b>625.473</b>

Fuente:<sup>1</sup> Tabla 34

<sup>2</sup> Tabla 32

<sup>3</sup> Tabla 34

<sup>4</sup> Tabla 33

## 12. EVALUACIÓN ECONÓMICA

### 12.1 EVALUACIÓN TENIENDO EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO

Para poder realizar un correcto análisis económico es indispensable encontrar el valor presente neto y la tasa interna de retorno del proyecto.

#### 12.1.1 Valor presente neto *VPN*

✓ **VPN con flujos constantes sin financiamiento.** Se requiere de la aplicación de la siguiente formula para poder encontrar el *VPN*<sup>35</sup>:

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

Donde:

*VPN*= Valor presente neto.

*P*= Valor de la inversión inicial.

*FNE*= Flujo neto de efectivo.

*I*= *TMAR* (Costo de capital).

Remplazando los datos en la formula se obtiene:

$$VPN = -256 + 178 \left[ \frac{(1 + 0.165)^5 - 1}{0.165(1 + 0.165)^5} \right]$$

***VPN*= \$479 millones**

*P*= La inversión inicial de acuerdo con el cuadro nº 32 asciende a \$256 millones.

*FNE*= El flujo neto de efectivo, de acuerdo con el estado de resultados sin financiamiento de la tabla 39, corresponde a \$178 millones, el cual fue tomado como constante para los cinco años.

*TMAR*= El costo de capital se obtiene de la suma de la inflación mas el costo de oportunidad, pero con flujos constantes la inflación se considera cero, entonces se tiene una *TMAR*= 16.5%.

✓ **VPN con flujos inflados sin financiamiento.** Con los mismos datos anteriores, pero con una *TMAR*= 22%, pues se tiene en cuenta la inflación y aplicando la misma formula, se obtiene:

---

<sup>35</sup> Ibid., p 169.

$$VPN = -256 + \frac{178_1}{(1+0.22)^1} + \frac{213_2}{(1+0.22)^2} + \frac{246_3}{(1+0.22)^3} + \frac{258_4}{(1+0.22)^4} + \frac{271_5}{(1+0.22)^5}$$

**VPN= \$385 millones.**

✓ **VPN con flujos inflados con financiamiento.** Con los mismos datos anteriores, con una *TMAR*= 22% y con los *FNE* del estado de resultado con financiamiento del cuadro n° 40 y aplicando la misma formula, se obtiene:

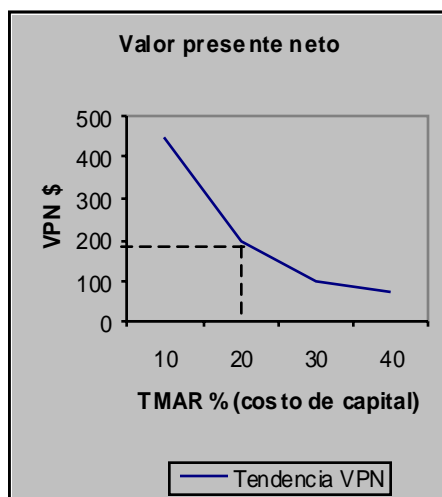
$$VPN = -256 + \frac{111_1}{(1+0.22)^1} + \frac{146_2}{(1+0.22)^2} + \frac{179_3}{(1+0.22)^3} + \frac{191_4}{(1+0.22)^4} + \frac{203_5}{(1+0.22)^5}$$

**VPN= \$192 millones**

En los tres métodos el *VPN* es mayor que cero; por tanto se acepta el proyecto.

En la siguiente grafica se pueden observar el *VPN* con flujos inflados y financiamiento y su tendencia:

**Figura 7. Valor presente neto (VPN)**



**FUENTE:** Punto 12.1.1.

**12.1.2 Tasa interna de retorno *TIR*.** La tasa interna de retomo (*TIR*) debe calcularse por medio de tanteo (ensayo y error), hasta que la incógnita "*i*" haga igualar el valor de los flujos netos descontados a la inversión inicial.

✓ ***TIR* con flujos constantes sin financiamiento.** Para poder calcular la *TIR*, se requiere de la aplicación de la siguiente formula<sup>36</sup>:

$$P = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

<sup>36</sup> Ibid., p 184.

Donde:

$P$ = Valor de la inversión inicial.

$FNE$ = Flujo neto de efectivo.

$i$ = Tasa que satisfaga la ecuación

Remplazando los datos en la formula se obtiene:

$$256 = 178 \left[ \frac{(1 + 0.6362)^5 - 1}{0.6362(1 + 0.6362)^5} \right]$$

**La  $i$  que satisface la ecuación es 63.62%**

Esto significa que la tasa interna de retorno del proyecto con flujos constantes corresponde a **63.62%**, situándose por encima de la  $TMAR$  (costo de capital).

✓  **$TIR$  con flujos inflados sin financiamiento.** Con los mismos datos anteriores, se calcula " $i$ " teniendo en cuenta los flujos de cada uno de los años, presentados en el estado de resultados sin financiamiento del cuadro n° 39 y aplicando la misma formula, se obtiene:

$$256 = \frac{178_1}{(1+i)^1} + \frac{213_2}{(1+i)^2} + \frac{246_3}{(1+i)^3} + \frac{258_4}{(1+i)^4} + \frac{271_5}{(1+i)^5}$$

**La  $i$  que satisface la ecuación es 76.62%**

La diferencia entre la  $TIR$  con flujos constantes y la  $TIR$  con flujos inflados es de **13%** situándose por encima de la anterior, dando una mayor rentabilidad al proyecto.

✓  **$TIR$  con flujos inflados con financiamiento**

Ahora se incluye los flujos netos de efectivo del estado de resultados con financiamiento, del cuadro n° 40 para determinar la  $TIR$  correspondiente, y se obtiene:

$$256 = \frac{111_1}{(1+i)^1} + \frac{146_2}{(1+i)^2} + \frac{179_3}{(1+i)^3} + \frac{191_4}{(1+i)^4} + \frac{203_5}{(1+i)^5}$$

**La  $i$  que satisface la ecuación es 50.10%**

Se encuentra una disminución de esta tasa con respecto a la anterior de **26.52%**, en el momento de ingresar los flujos netos de efectivo con financiamiento; no se afecta la decisión de aceptar el proyecto ya que los tres tipos de  $TIR$  son mayores que la  $TMAR$  (costo de capital) de 22%.

## 12.2 EVALUACIÓN SIN TENER EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO

Para realizar la evaluación del proyecto sin tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo, se utilizan los datos de los cuadros n° 39 y 40 redondeados a millones de pesos y los índices (razones) financieros que se presentan a continuación<sup>37</sup>:

### 12.2.1 Índices de rentabilidad

#### ✓ Margen de rentabilidad

$$MR = \frac{\text{Utilidad..neta}}{\text{Ventas}} = \frac{111}{5.097} = 0.0218 = 2.18\%$$

Por cada peso que se genera en ventas, la empresa recibe el **2.18%** en utilidades netas.

#### ✓ Retorno sobre activos (inversión)

$$RA = \frac{\text{Utilidad..neta}}{\text{Total..Activo}} = \frac{111}{625} = 0.1776 = 17.76\%$$

El retorno de la inversión o total de activos corresponde al **17.76%** para el primer periodo.

#### ✓ Retorno sobre el patrimonio

$$RA = \frac{\text{Utilidad..neta}}{\text{Patrimonio..de..los..accionistas}} = \frac{111}{202} = 0.5495 = 54.95\%$$

Los accionistas tienen una rentabilidad del **54.95%** sobre el capital aportado.

### 12.2.2 Índices de rotación

#### ✓ Rotación de inventario

$$RI = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{5.097}{296} = 17.22..veces$$

El inventario de mercancía tiene una rotación de **17.22 veces** en el año, cada 21 días aproximadamente se realiza un nuevo pedido a los proveedores.

---

<sup>37</sup> STANLEY B. Block, TEXAS Christian Univer, Fundamentos de Gerencia Finandiera, Novena edición, McGRAW-HILL, 2001, p 56-63.



✓ **Rotación de activos fijos**

$$RAF = \frac{Ventas}{Activos..Fijos} = \frac{5.097}{256} = 19.91..veces$$

Las ventas del primer año representan **19.91 veces** los activos fijos; con lo que se observa la alta rotación de los mismos.

✓ **Rotación del activo total**

$$RAT = \frac{Ventas}{Activos..Total} = \frac{5.097}{625} = 8.15..veces$$

El activo total tiene una rotación de **8.15 veces** durante el año con respecto a las ventas.

### 12.2.3 Índices de liquidez

✓ **Razón Corriente**

$$RC = \frac{Activo..corriente}{Pasivo..corriente} = \frac{369}{111} = 3.3..veces$$

Los datos arrojan un indicador de 3.3 veces, esto indica que el activo circulante es 3.3 veces mayor que el pasivo circulante; se recomienda mantener este indicador en el rango de 3, de lo contrario la empresa podrá incurrir en excesos o faltantes de liquidez.

✓ **Prueba acida**

$$PA = \frac{Activo..corriente - inventarios}{Pasivo..corriente} = \frac{369 - 296}{111} = 0.6576$$

Por cada peso en el pasivo corriente, la empresa cuenta con **0.66 pesos** en efectivo para cubrir este rubro; se recomienda que este indicador se mantenga en 0.5 para poder garantizar el pago de los pasivos corrientes sin incurrir a déficit de efectivo.

### 12.2.4 Índices de endeudamiento

✓ **Deuda sobre total de activos**

$$DA = \frac{Total..Deuda}{Total..Activos} = \frac{313}{625} = 0.5008 = 50.08\%$$

La deuda corresponde al **50.08%** del total de los activos; este indicador disminuirá en el transcurso de los cinco periodos analizados, como resultado del pago de la deuda adquirida.

✓ **Cobertura de cargos fijos**

$$CCF = \frac{\text{Utilidad antes de Cargos fijos e impuestos}}{\text{Cargos fijos}} = \frac{263}{107} = 2.46 \text{ veces}$$

La utilidad neta antes de impuestos es de **2.46 veces** los cargos fijos o valor de la financiación en el periodo.

✓ **Razón de cobertura de intereses**

$$CCF = \frac{\text{Utilidad antes de Intereses e impuestos}}{\text{Intereses}} = \frac{223}{69} = 3.23 \text{ veces}$$

La utilidad antes de impuestos es de 3.23 veces los intereses pagados en el primer año, en los periodos siguientes este indicador tiende a subir debido a que los interés en cada periodo disminuyen.

**12.2.5 Tendencia del margen de rentabilidad.** A continuación se presenta el comportamiento del margen de rentabilidad basados en los datos del cuadro n° 40, con el objeto de observar los cambios en el periodo analizado.

$$1^{\circ} \text{ año..MR} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{111}{5.097} = 0.0218 = 2.18\%$$

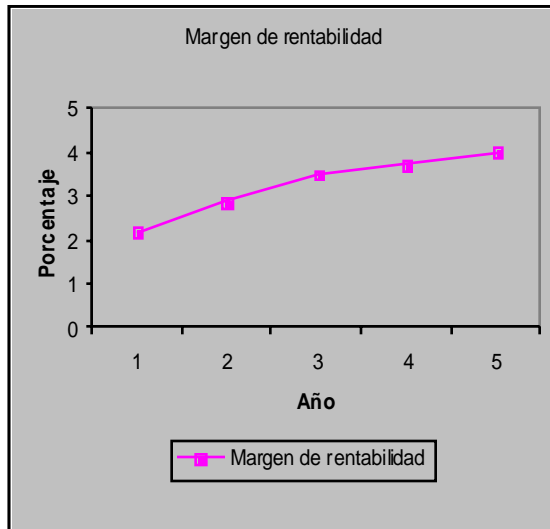
$$2^{\circ} \text{ año..MR} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{146}{5.708} = 0.0286 = 2.86\%$$

$$3^{\circ} \text{ año..MR} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{179}{6.393} = 0.0351 = 3.51\%$$

$$4^{\circ} \text{ año..MR} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{191}{6.744} = 0.0374 = 3.74\%$$

$$5^{\circ} \text{ año..MR} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{203}{7.115} = 0.0398 = 3.98\%$$

**Figura 8. Margen de rentabilidad**



**Fuente:** Punto 12.2.5.

El comportamiento del margen de rentabilidad es positivo ya que dentro del periodo analizado su tendencia es al aumento, iniciando en el primer periodo en **2.18%** y finalizando en el quinto periodo en 3.98%; esto indica que en cada periodo las utilidades netas son mas altas con respecto a las ventas proyectadas.

## 13. ESTRATEGIAS DE MERCHANDISING

### 13.1 ARQUITECTURA DEL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL

El local comercial disponible para el funcionamiento del supermercado está ubicado en el primer piso del centro comercial *METRORECREO*, este cuenta con un área de 800m<sup>2</sup> cuya superficie tiene las siguientes dimensiones, 19.5m x 41m.(ver imagen 3)

La siguiente imagen muestra la arquitectura exterior del centro comercial, siendo esta la entrada que conduce al supermercado.

**Imagen 1. Fachada del centro comercial**



**Fuente:** Inmobiliaria Bienes y Mercadeo Cr 21 nº 85-53.

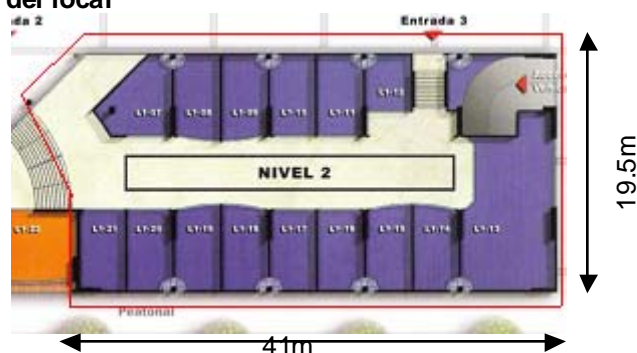
**13.1.1 Arquitectura Exterior e identidad.** La arquitectura exterior del supermercado corresponde al costado norte del centro comercial, el acceso al supermercado se realiza por la entrada número 2, como se puede observar en la imagen 2.

**Imagen 2. Arquitectura exterior del local**



**Fuente:** Inmobiliaria Bienes y Mercadeo Cr 21nº 85-53.

**Imagen 3. Dimensiones del local**



**Fuente:** Inmobiliaria Bienes y Mercadeo Cr 21nº 85-53.

✓ **Identidad.** La identidad se especifica mediante el nombre y símbolo, formando el rotulo, cuyo objetivo es identificar al supermercado y los bienes que ofrecen al publico; a continuación se presenta el rotulo que identificara el almacén.



El nombre se ha escogido teniendo en cuenta su significado y la fácil recordación para el cliente, el cual tendrá esta palabra siempre presente gracias a que se utilizara este rotulo como distintivo para las bolsas de empaque de los productos, tiquetes, facturas de venta, uniformes del personal y material publicitario utilizado en la promoción del supermercado.

*Regio* se deriva de la palabra rey, siendo esta la calidad que se le dará a los clientes pertenecientes a este supermercado, ya que será diseñado para crear la sensación de comodidad y agrado en el momento de realizar sus compras, teniendo en cuenta el trato preferencial a cada uno de ellos.

*Todos los días* este slogan, es la condición que se pretende conseguir al motivar al cliente que visite el establecimiento todos los días, ya que allí podrá encontrar productos de consumo diario los cuales son necesarios para su alimentación y aseo.

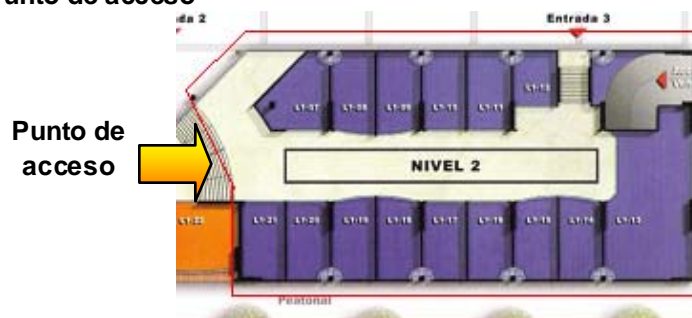
Los colores utilizados tanto en el nombre como el slogan, fueron escogidos teniendo en cuenta que son tonos calidos, de impacto por recordación y comúnmente son utilizados para diferenciar los alimentos de otro tipo de productos:

- Amarillo: Representa la luz, sol, esplendor, interés y vitalidad.
- Naranja: Representa la juventud y la alegría.
- Verde: Representa la vegetación y la frescura.
- Blanco: Representa la pureza, bondad y limpieza.

Este conjunto de atributos en los colores, son con los cuales se identificara el supermercado y reflejara ante el cliente.

**13.1.2 Determinación del punto de acceso.** La puerta de acceso al supermercado cuenta con las siguientes dimensiones: 2.10m de alto x 3.0m de largo, esta ubicada en el centro del costado sur del local del supermercado, como se puede apreciar en la imagen 4.

**Imagen 4. Punto de acceso**



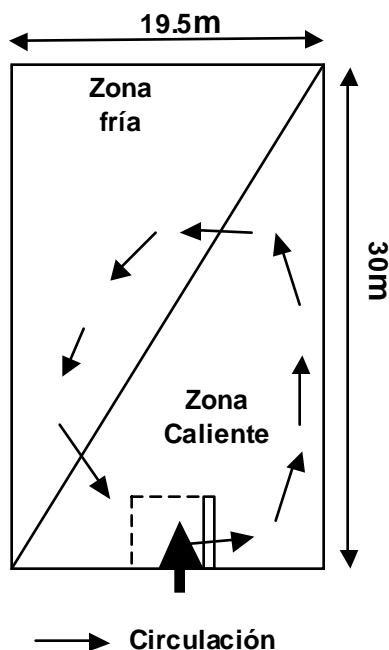
**Fuente:** Inmobiliaria Bienes y Mercadeo Cr 21nº 85-53.

### **13.1.3 Localización teórica de las zonas caliente y fría**

La localización teórica de las zonas caliente y fría del supermercado teniendo en cuenta la ubicación de la entrada al local, se pueden observar en la siguiente imagen<sup>38</sup>:

<sup>38</sup> PALOMARES, op. Cit., p. 98.

Imagen 5. Zonas caliente y fría



Con la ubicación de las secciones y el mobiliario se pretende disminuir al máximo la zona fría teórica del supermercado, obligando la circulación por la mayor parte del local, como objetivo del merchandising se que se deba poner en practica.

**13.1.4 Ubicación de departamentos.** Cumpliendo con el objetivo primordial del merchandising en disminuir al máximo la zona fría del supermercado, se deben ubicar los departamentos y secciones teniendo en cuenta su rotación y complementariedad de los productos ofrecidos; para poder así crear una gran zona templada, colocando los productos de mayor venta en la zona fría y los de menor venta en la zona caliente, generando la compra por impulso y la mayor rentabilidad del área comercial; dentro de un criterio coherente, lógico y variado<sup>39</sup>.

Los departamentos y secciones que componen el surtido del supermercado son:

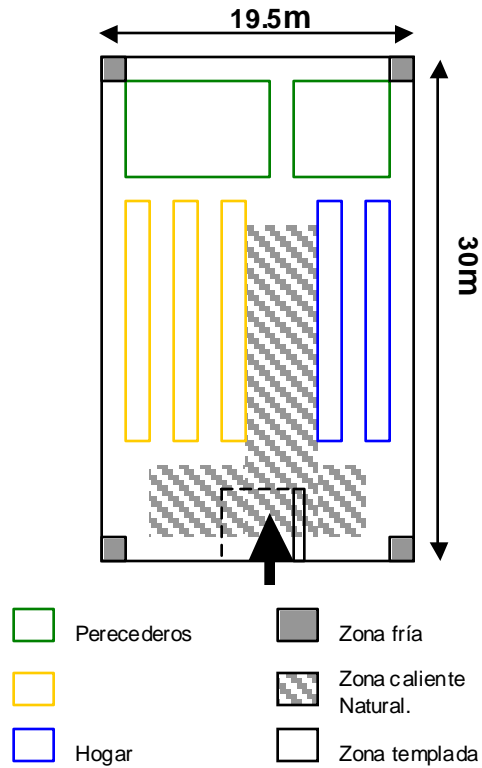
- Departamento de productos perecederos: Cames, frutas y verduras.
- Departamento de abarrotes: Víveres, rancho y licores.
- Departamento de hogar: Artículos para el hogar, Aseo personal y del hogar.

En la siguiente imagen se observa la disposición idónea de los departamentos que cumple con las especificaciones anteriormente citadas:

---

<sup>39</sup> PALOMARES, Op. Cit.,p. 103.

**Imagen 6. Ubicación de departamentos**

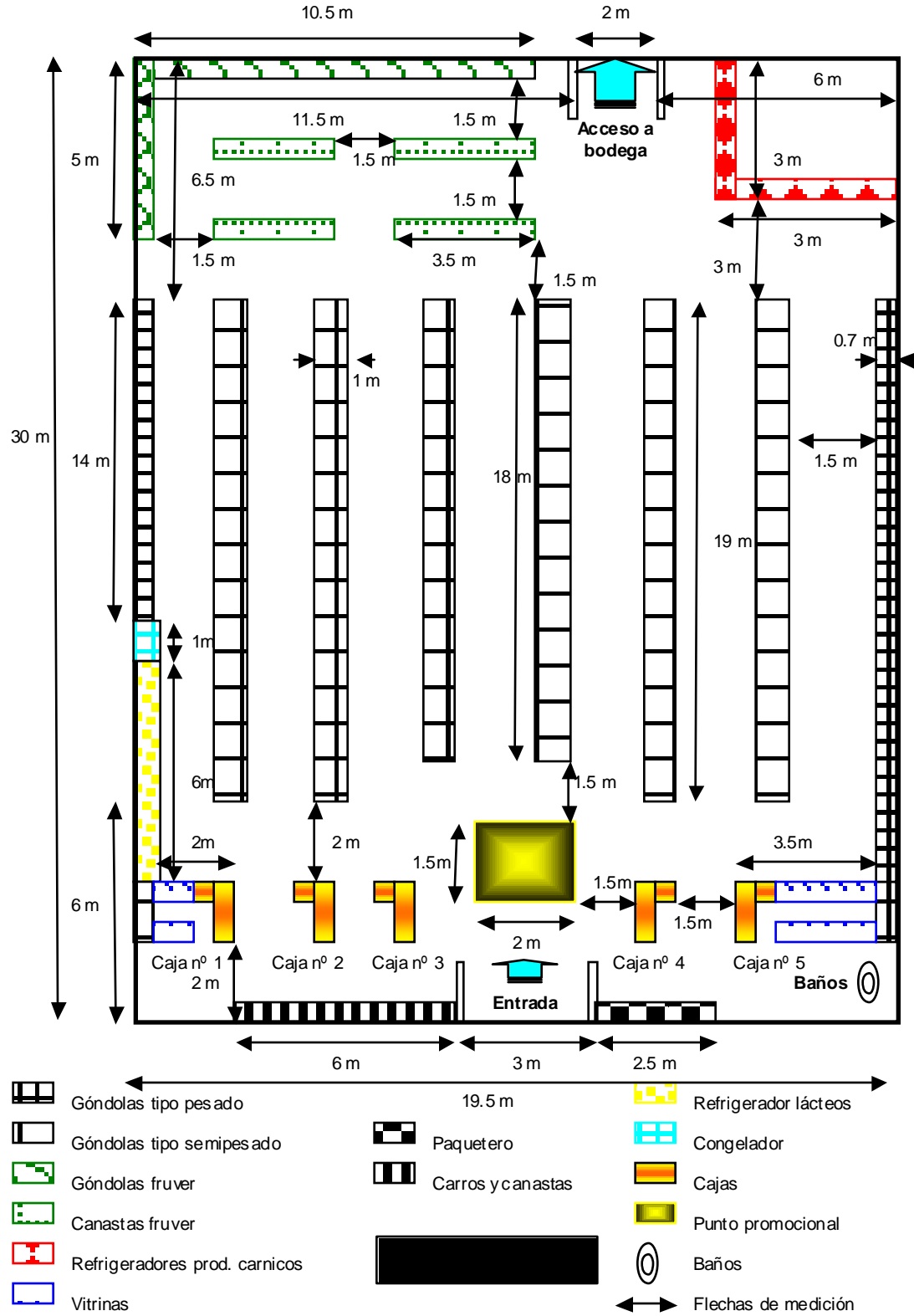


**Fuente:** Elaboración propia

**13.1.5 Disposición del mobiliario.** Se realizara la disposición en parrilla, colocando las góndolas en paralelo con respecto al flujo de los clientes, obligando al cliente a recorrer el supermercado en busca de los productos previstos necesarios, propiciando una compra masiva y ordenada; como se muestra en la imagen 7.



Imagen 7. Disposición del mobiliario almacén



**Fuente:** Elaboración propia

El mobiliario mencionado en el capítulo del estudio técnico debe distribuirse dentro del local comercial conforme a las indicaciones que se muestran en la imagen 7, para poder ofrecer un ambiente cómodo para el cliente en el momento de realizar las compras.

En el momento de ingresar al supermercado existe un punto promocional donde se exhibirán las ofertas y promociones que sirvan de atractivo para el cliente, lo anime a comprar estos productos creando la sensación de precios bajos, rebajas y descuentos en todos los artículos del supermercado.

**13.1.6 Diseño de los pasillos.** Los pasillos deben tener como mínimo 1.5 metros para que pueda haber una correcta circulación de los clientes; este espacio permite que circulen a la vez dos carros de mercado y una persona, brindando un espacio cómodo y poco saturado.

En la imagen 7, se aprecia las dimensiones de cada uno de los diferentes pasillos.

- Los pasillos entre cada góndola miden 1.5 metros, ya sean las de tipo pesado, semipesado, góndolas de frutas y verduras y los puntos de pago (cajas).
- El pasillo de la sección de productos carnicos mide 3 metros cumpliendo con dos propósitos; en primer lugar, permitir movilidad para las personas que transiten por este lugar, ya que en este punto se detienen a realizar las compras de productos carnicos generando un estancamiento y el espacio amplio permite que los demás clientes puedan pasar por allí sin ser incomodados; en segundo lugar, sirve como aislamiento de las demás secciones favoreciendo los productos que se exhiben allí de olores o líquidos contaminantes.
- El pasillo entre las cajas y las puntas de góndolas miden 2 metros, permitiendo que en el momento de haber aglomeración en los puntos de pago, esto no obstruya la movilidad de los demás clientes.
- La distancia entre cada caja, es de 1.5 metros para que por medio de ellos transiten los clientes en el momento de desplazarse hacia el interior del supermercado y de igual manera puedan dirigirse hacia la salida.

## **13.2 POLÍTICAS DE SURTIDO**

**13.2.1 Estructura.** La división del surtido debe realizarse en departamentos, secciones y categorías de los productos, conforme se explica en la siguiente tabla:

**Tabla 42. Estructura del surtido**

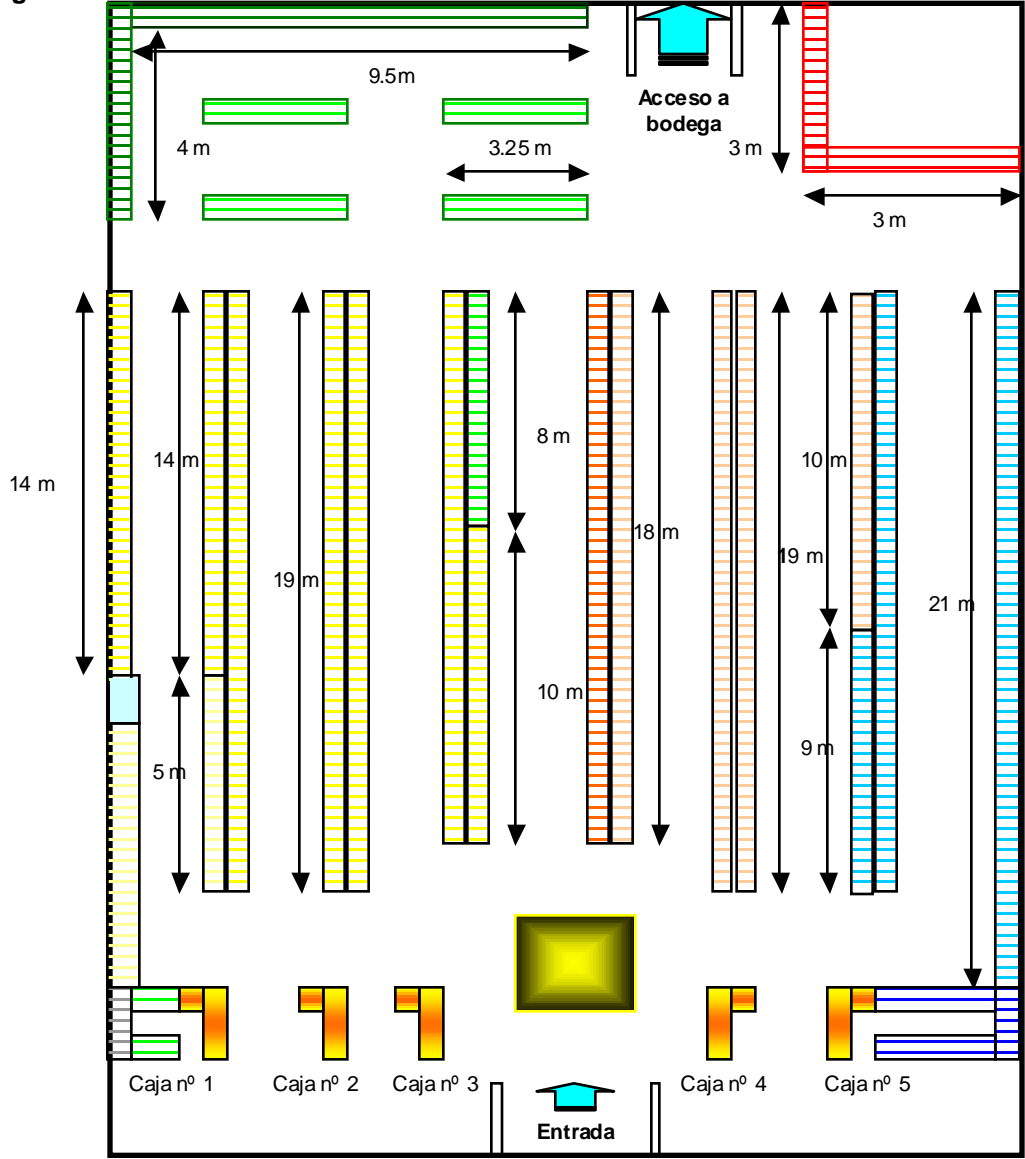
<i>Departamento</i>	<i>Sección</i>	<i>Categoría</i>	<i>Familia</i>
Productos perecederos	Carnes	Res	NA
		Cerdo	NA
		Pollo	NA
	Frutas	Jugo	NA
		Postre	NA
	Verduras	Verduras	NA
		Tubérculos	NA
Abarrotes	Vív eres	Arroz	Arroz sopa
			Arroz blanco
			Arroz crema
			Azúcar
		Aceite	Aceite líquido
			Aceite solidó
			Aceite cremoso
		Pasta	A base de sémola
			A base de huevo
		Enlatados	Atún
			Sardinas
			salchichas
		Sopas y complementos	Sopas instantáneas
			Harinas
			Granos
		Condimentos	Sal
			Salsas
			Condimentos nat. artf
		Refrescos	Instantáneos
			Gelatinas
			Panela
		Desayuno	Leche en polvo
			Chocolate
			Bebidas achocolatadas
			Café
			Cereales
			Coladas
			Conservas
			Ponque
			Pan
	Licores	Aperitivos	Vinos
			Champagne
			A base de ron, brandy
		Concentrados	Ron
			Brandy
			Aguardiente
	Lácteos y refrigerados	Leche	Wisky
			Larga vida
		Yogurt	Pasteurizada
			Cremoso
		Queso	Bajo en azúcar
			Cremoso
		Carnes frías	Campesino
			Salchichas
			Salchichón
		Jugos y refrescos	Jamón
			Enlatados

			Tetrapak
			Plástico y vidrio
		Congelados	Helados
			Paletas
	Charcutería	Galletas	Sal
			Dulce
			Crema
	Confitería	Bocadillos	NA
		Golosinas	Fritos
			Salados
		Bombones	Caramelo
			Chicle
		Dulces	Chocolate
			Sintéticos
Hogar	Artículos para el Hogar	Cocina	Desechables
			Cristalería
		Baño	Escobas
			Guantes
			Bombillos
			Cera para piso
		Mascotas	Aves
			Cuadrúpedos
		Papel	Papel higiénico
			Pañales
			Toallas higiénicas
	Aseo personal	Jabón d	Aromatizado
			Medicado
			Antibacterial
		Shampoo	NA
		Higiene oral	Crema dental
			Enjuague bucal
		Desodorantes	Masculino
			Femenino
	Aseo del hogar	Jabón h	Loza
			Barra
			Detergentes
		Desinfectantes	Regular
			Con aroma
		Blanqueadores	Regular
			Con aroma

Fuente: Elaboración propia

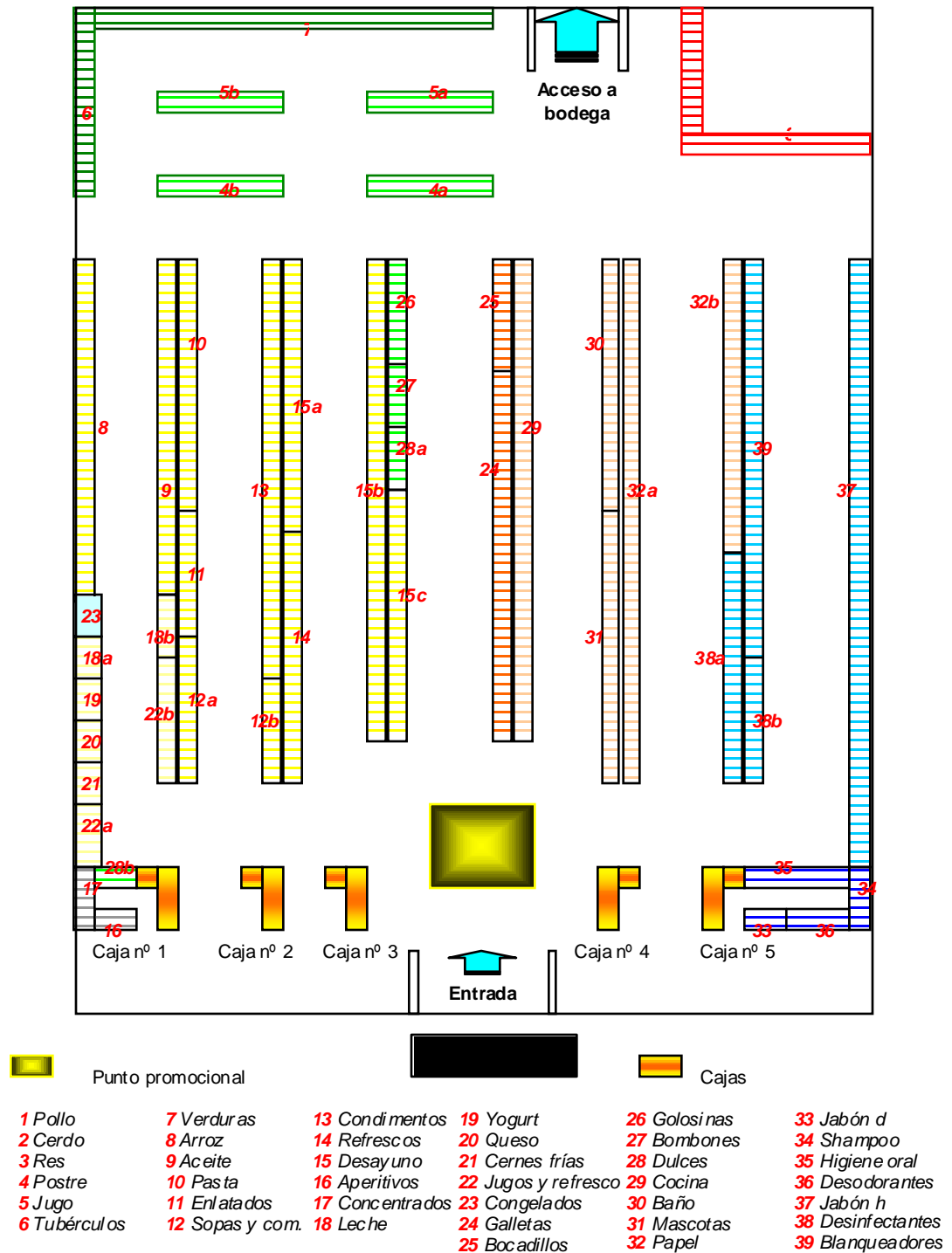
**13.2.2 Distribución.** En las imágenes 8 y 9 se muestra la distribución idónea de las diferentes, secciones y categorías que conformaran el surtido del supermercado, de manera que brinde un espacio cómodo y coherente para poder realizar las compras.

Imagen 8. Distribución de las secciones



FUENTE: Elaboración propia

Imagen 9. Distribución de las categorías



FUENTE: Elaboración propia

En las imágenes anteriores se presenta la distribución de las secciones y categorías que componen el surtido del supermercado, donde se debe realizar las siguientes recomendaciones:

- El número de referencias de cada una de las familias de los productos no debe ser inferior a 4, para poder brindar al cliente un surtido medianamente amplio, donde este pueda elegir su marca de conveniencia para el consumo, de manera que encuentre conformidad con el producto elegido.
- Se ha realizado la distribución del surtido siguiendo el sentido coherente que utiliza el cliente para realizar sus compras, provocando el desplazamiento por todo el supermercado gracias a la colocación de categorías clave en diferentes puntos del almacén, como son: lácteos, arroz, condimentos, detergentes, carnes y verduras; los productos que pertenecen a estas categorías son de consumo obligatorio y constante en los clientes lo cual indica que en las compras habituales el cliente comprara al menos un producto de alguna de estas categorías.
- La distribución planteada es la mas aconsejable para este tipo de área, lo cual no indica que se tome como camisa de fuerza y que no pueda ser modificada en algunos de sus aspectos; por el contrario después de la puesta en marcha del supermercado deberán realizarse las modificaciones que sean pertinentes en referencia a la dimensión de cada sección o categoría, amplitud o profundidad del surtido así como reubicación de esta.
- Las secciones de licores y aseo personal son ubicadas en los mostradores, debido al alto índice de hurto que presentan los productos ubicados en ellas.
- La distribución de las familias se realizara en el punto 13.3.2 donde se explicaran las medidas en cuanto a área expositiva de cada familia y la exhibición más adecuada, buscando una apariencia atractiva para el cliente.

### **13.3 GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA EXPOSITIVA**

**13.3.1 Niveles superior, medio y bajo.** La exhibición de los productos debe realizarse teniendo en cuenta los tres niveles en los cuales se encuentra dividida la góndola y el mostrador, con el objeto de obtener la mayor rotación y rentabilidad posible de las referencias; en las imágenes 10 y 11 se muestra las medidas de los diferentes niveles<sup>40</sup>:

La góndola esta dividida en tres áreas:

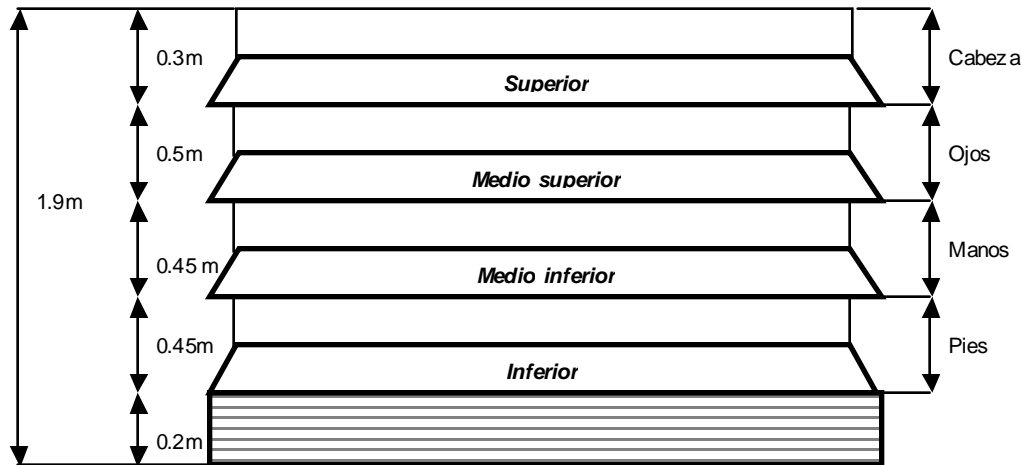
- Caliente: Esta corresponde al nivel medio, es este espacio se ubicaran los productos de mayor gramaje o de mayor margen de contribución, ya que por estar a la altura de los ojos y las manos del cliente, siempre serán la primera opción de compra.

---

<sup>40</sup> NACIONAL DE CHOCOLATES, Manual de merchandising, 2002, p 12.

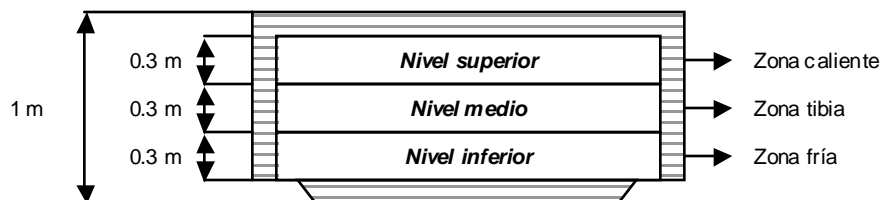
- Fría: Esta corresponde al nivel inferior, en este espacio se ubicaran los productos de alta rotación y más reconocidos por el cliente, ya que este siempre los buscara sin importar el nivel donde se encuentre.
- Tibia: Esta corresponde al nivel superior, en este espacio se ubicaran los productos de rotación moderada ya que exige de un esfuerzo mínimo para localizar los productos por parte del cliente.

**Imagen 10. Distribución de los niveles en la góndola**



**Fuente:** Manual de merchandising, Nacional de chocolates S.A.

**Imagen 11. Distribución de los niveles en el mostrador<sup>41</sup>**



**Fuente:** Buenas practicas de comercialización, Productos alimenticios Doria S.A.

En el mostrador al igual que en la góndola se presentan los tres niveles o áreas de exhibición, donde se deben distribuir los productos de manera idónea con el objeto de buscar la mayor rotación de inventarios, evitando el estancamiento de los mismos.

**13.3.2 Implantación del surtido.** En este punto se exponen las formas más convenientes de realizar la exhibición de los productos, de manera que se pueda aprovechar los niveles de exhibición, teniendo en cuenta que existen tres tipos de productos<sup>42</sup>:

<sup>41</sup> PRODUCTOS ALIMENTICIOS DORIA S.A., Buenas practicas de comercialización, 2005, p 13.

<sup>42</sup> PÉREZ, Trenzano, Jose Maria, 101 Estrategias de negocios y de marketing, Deusto, 2002, p 443.



- Productos que se ven y están a la mano.
- Productos que se ven y no están a la mano.
- Productos que están pero no se ven.

Los objetivos son:

- Eliminar al máximo la categoría de los productos que están pero no se ven, de manera que el cliente pueda observar todos los artículos sin necesidad de preguntar por ellos. Esto aumenta la probabilidad de compra por parte del cliente y los niveles de venta en el supermercado.
- Disminuir al mínimo la zona fría, convirtiendo esta en una gran zona tibia, donde los productos que sean ubicados en esta área tengan la misma probabilidad de ser comprados.

Aunque bien es cierto siempre existirán productos que están pero no se ven y una zona fría, para esto es necesario implementar técnicas de exhibición y realizar un apoyo con material POP, sirviendo este como motor de venta.

**13.3.3 Parametrización, exhibición (horizontal y vertical).** La parametrización y exhibición de los productos se realizara por cada una de las categorías en las imágenes siguientes, teniendo en cuenta que existe una subdivisión de cada una de las familias; cada familia deberá tener como mínimo 4 referencias de productos para poder ofrecer un surtido medianamente amplio, el cual es requerido para el tipo de cliente de este supermercado.

Esta labor estará sometida bajo los siguientes tópicos:

- ❖ Rotación del producto.
- ❖ Margen de contribución
- ❖ Comodidad para el cliente.
- ❖ Estética y coherencia.

La exhibición adecuada de los productos en la estantería permite que exista un nivel de ventas satisfactorio para el supermercado; a través de los ojos se recibe el 55% de lo que llega al cerebro<sup>43</sup>.

Para obtener los niveles de ventas esperados se implantaran las siguientes técnicas de exhibición, como son tipos de implantación y formas de implantación<sup>44</sup>:

- Tipos de implantación:
  - ✓ Vertical: Consiste en exponer las diferentes familias que componen el surtido de forma que la dirección de exposición de los productos que

<sup>43</sup> PRODUCTOS ALIMENTICIOS DORIA S.A., Op. Cit., p 12.

<sup>44</sup> PALOMARES, Op. Cit., p. 180 – 195.

contiene dicha familia, siga una secuencia vertical en todos los niveles o zonas del mueble expositor.

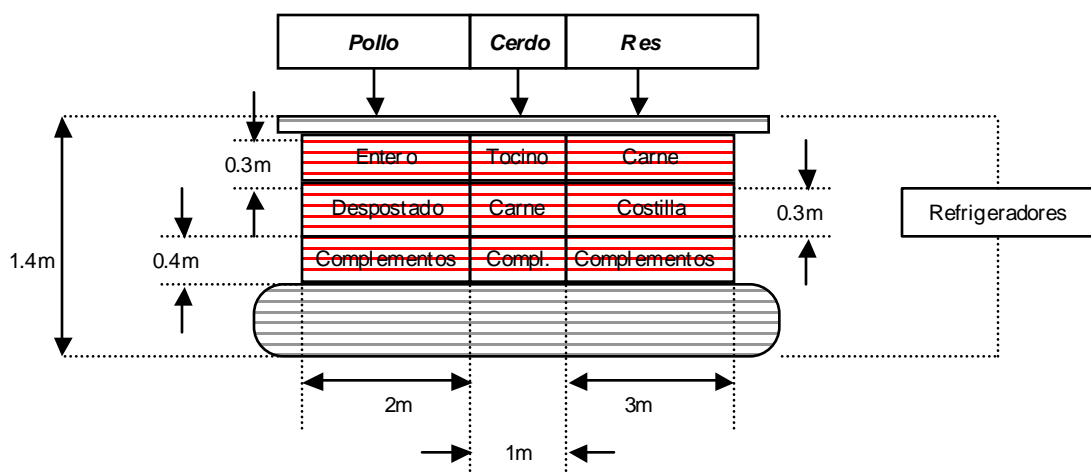
- ✓ Horizontal: Consiste en exponer las diferentes familias que componen el surtido de la sección de forma que la dirección de exposición de los productos, que contiene cada familia, siga una secuencia horizontal en el mismo nivel o zona del mueble expositor.
- ✓ Mixta: Es una combinación de las dos anteriores, que agrupa los productos en función de criterios comunes como: agrupación por familias y subfamilias, por fabricantes, por marcas, por formatos o por colores; con el objeto de lograr una exposición coherente y armónica en el lineal expositor.

- Formas de implantación:

- ✓ Cruzada: Consiste en una exposición conjunta de productos, generalmente de distintas secciones, que se complementan entre si en la forma en que el consumidor las usa o consume. Se presentan juntas para provocar ventas por impulso.
- ✓ Malla: Consiste en colocar las marcas líderes o productos mas vendidos en los extremos de la góndola o sección, con el fin de acercar al cliente a los extremos o zonas mas frías obligándole así, a observar la totalidad del surtido del mueble expositor.
- ✓ Vrac: Consiste en exponer los productos en forma desordenada y masificada, es decir, la montón y en grandes cantidades, de manera consciente o previamente planificada. Esta produce unos efectos psicológicos en el consumidor, dándole la sensación de precio bajo, de oportunidad, de rebajas o ganga.

✓ **Sección de carnes: Categorías de pollo (1), cerdo (2) y res (3).** La distribución se realizara en mostradores de refrigeración utilizando el tipo de exhibición vertical y en malla, como se muestra a continuación:

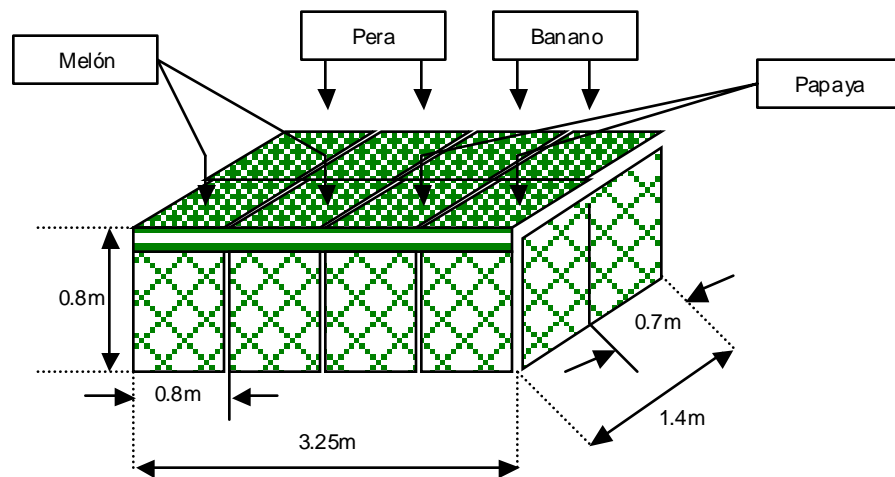
**Imagen 12. Distribución de la sección de carnes (Vista frontal)**



**Fuente:** Elaboración propia

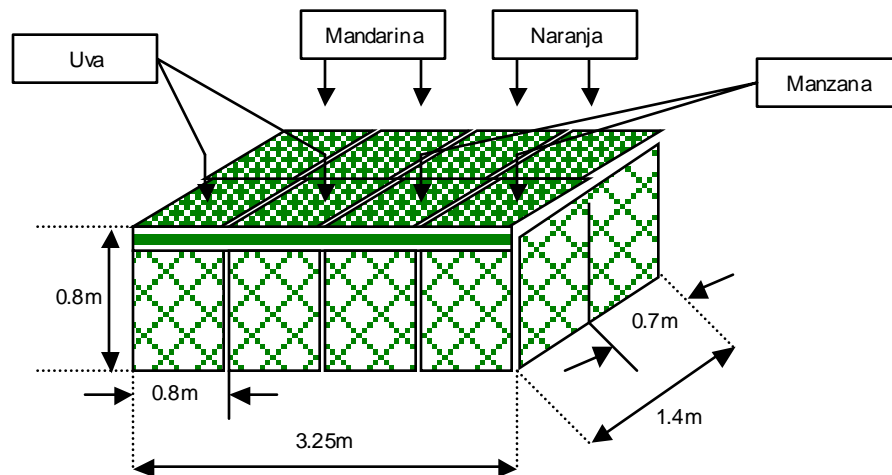
- ✓ **Sección de frutas: Categoría postre (4<sup>a</sup>, 4<sup>b</sup>).** La distribución debe realizarse en canastas, a una altura de 0.8 m, utilizando el tipo de exhibición horizontal y cumpliendo con las siguientes especificaciones:

**Imagen 13. Distribución de la categoría postre (4<sup>a</sup>) (Vista en perspectiva)**



**Fuente:** Elaboración propia

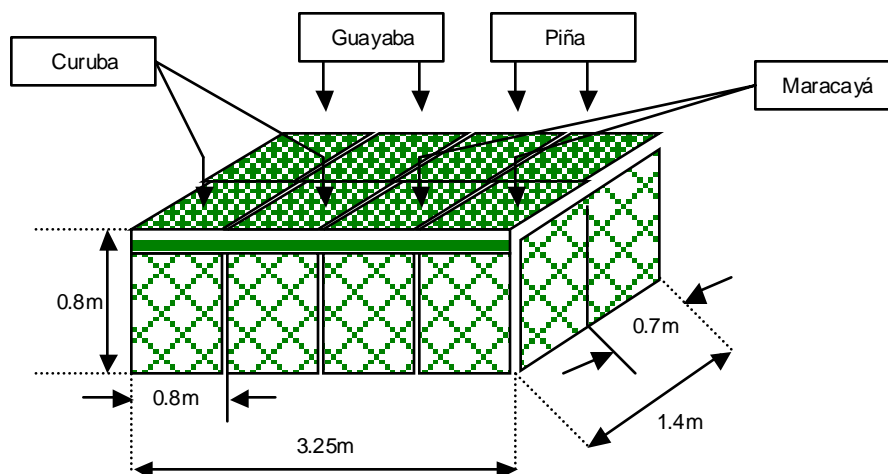
**Imagen 14. Distribución de la categoría postre (4<sup>b</sup>) (Vista en perspectiva)**



**Fuente:** Elaboración propia

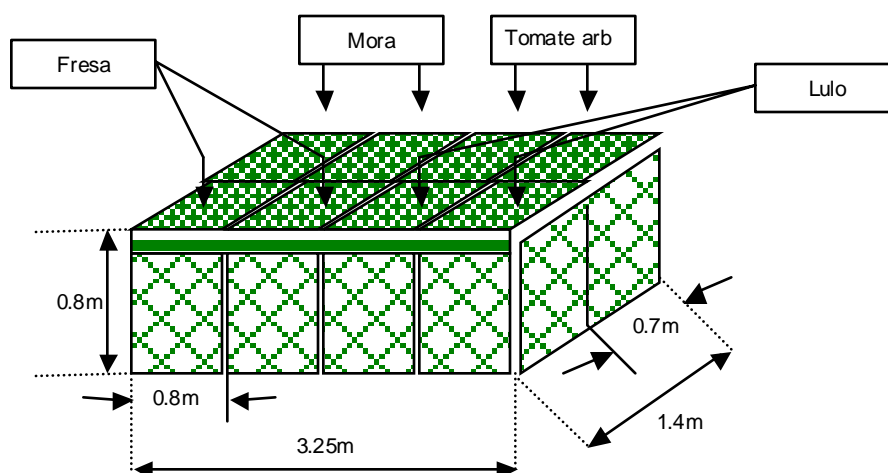
✓ **Sección de frutas: Categoría jugo (5<sup>a</sup>, 5<sup>b</sup>).** La distribución debe realizarse al igual que la categoría anterior en canastas, a una altura de 0.8 m, utilizando el tipo de exhibición horizontal y cumpliendo con las siguientes especificaciones:

**Imagen 15. Distribución de la categoría jugo (5<sup>a</sup>) (Vista en perspectiva)**



**Fuente:** Elaboración propia

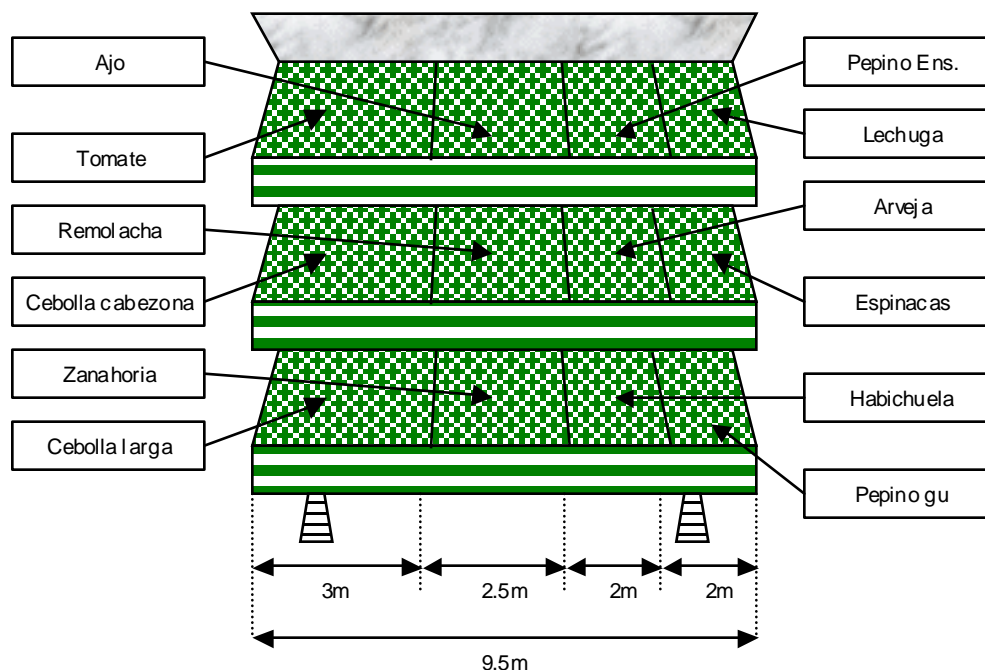
**Imagen 16. Distribución de la categoría jugo (5<sup>b</sup>) (Vista en perspectiva)**



**Fuente:** Elaboración propia

✓ **Sección de verduras: Categoría verduras (6).** La categoría de las verduras necesita de implantación por niveles, donde en el nivel inferior se ubican los productos líderes, en el nivel medio los de menor rotación y en el nivel superior productos frágiles y de rotación media; así:

**Imagen 17. Distribución de la categoría verduras (6) (Vista frontal)**

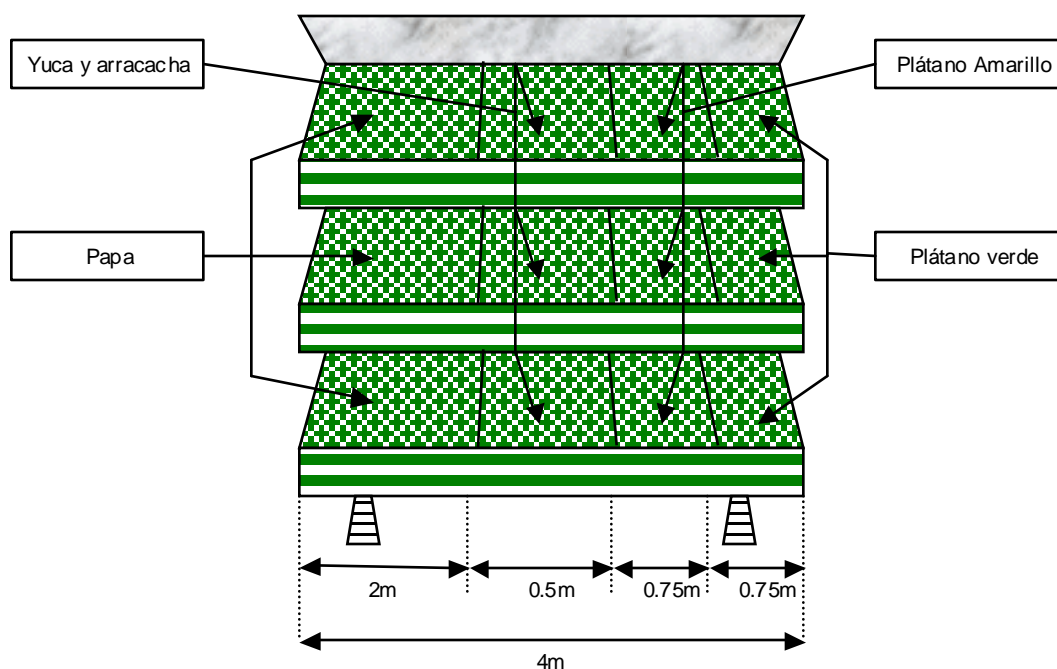


**Fuente:** Elaboración propia

✓ **Sección de verduras: Categoría tubérculos (7).**

La distribución de la categoría de los tubérculos requiere del tipo de exhibición vertical, implantada en la góndola tipo verdurero; como se muestra a continuación:

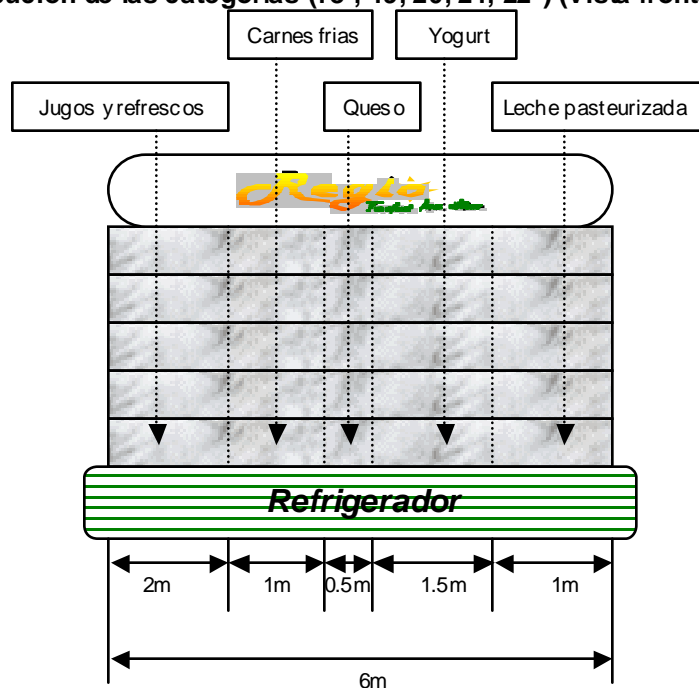
**Imagen 18. Distribución de la categoría tubérculos (7) (Vista frontal)**



**Fuente:** Elaboración propia

✓ **Sección de lácteos y refrigerados: Categorías (18<sup>a</sup>, 19, 20, 21, 22<sup>a</sup>).** Esta sección dispone de un refrigerador de 6m, indispensable para poder conservar las propiedades primarias de los productos, utilizando el tipo de implantación mixta, donde de manera vertical se ubican las familias y de manera horizontal las referencias o marcas:

**Imagen 19. Distribución de las categorías (18ª, 19, 20, 21, 22ª) (Vista frontal)**

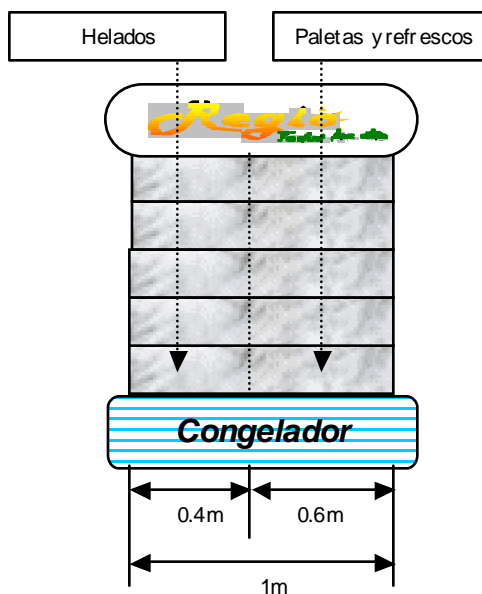


**Fuente:** Elaboración propia

✓ **Sección de lácteos y refrigerados: Categoría (23).** En esta categoría se encuentran los productos que necesitan de estar congelados para conservar su consistencia; se requiere de un congelador de 1m de longitud. El tipo de exhibición que se implantara es de tipo mixta igual que la anterior:

✓

**Imagen 20. Distribución de la categoría (23) (Vista frontal)**



**Fuente:** Elaboración propia

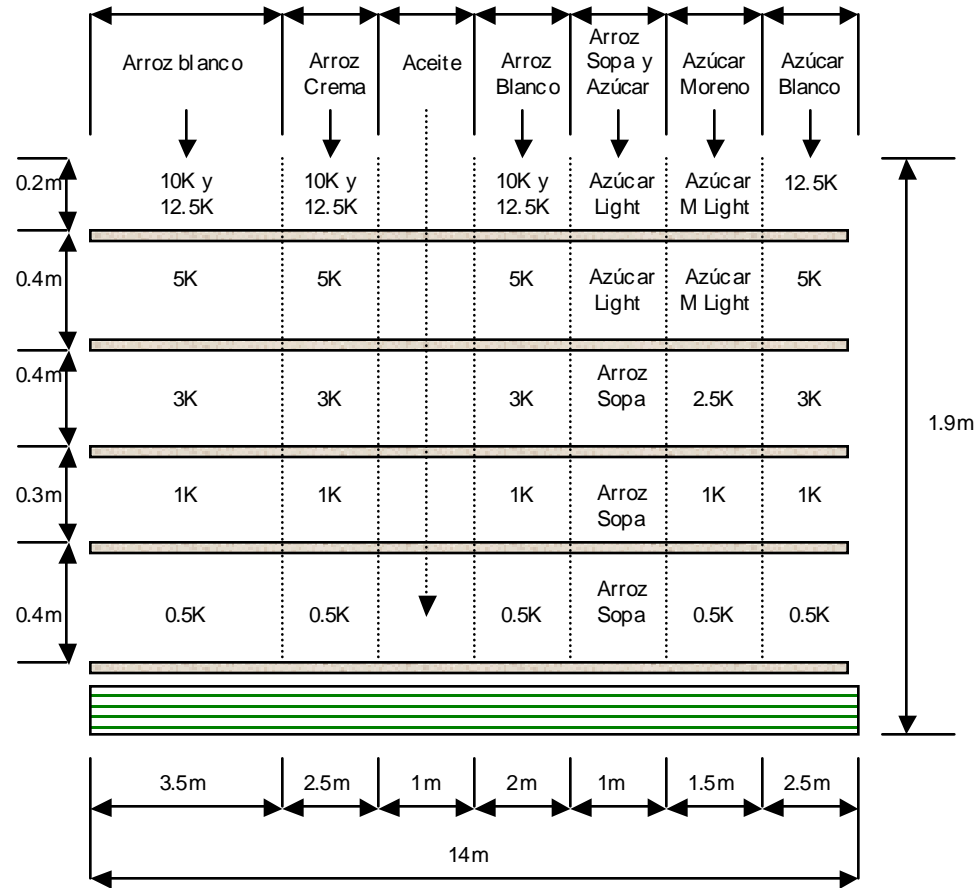
**Imagen 21. Distribución de las categorías (18<sup>b</sup>, 22<sup>b</sup>) (Vista frontal)**



Esta categoría tiene una implantación cruzada, donde en el centro de la familia del arroz se ubicara una referencia de aceite, siendo este producto complementario del anterior.



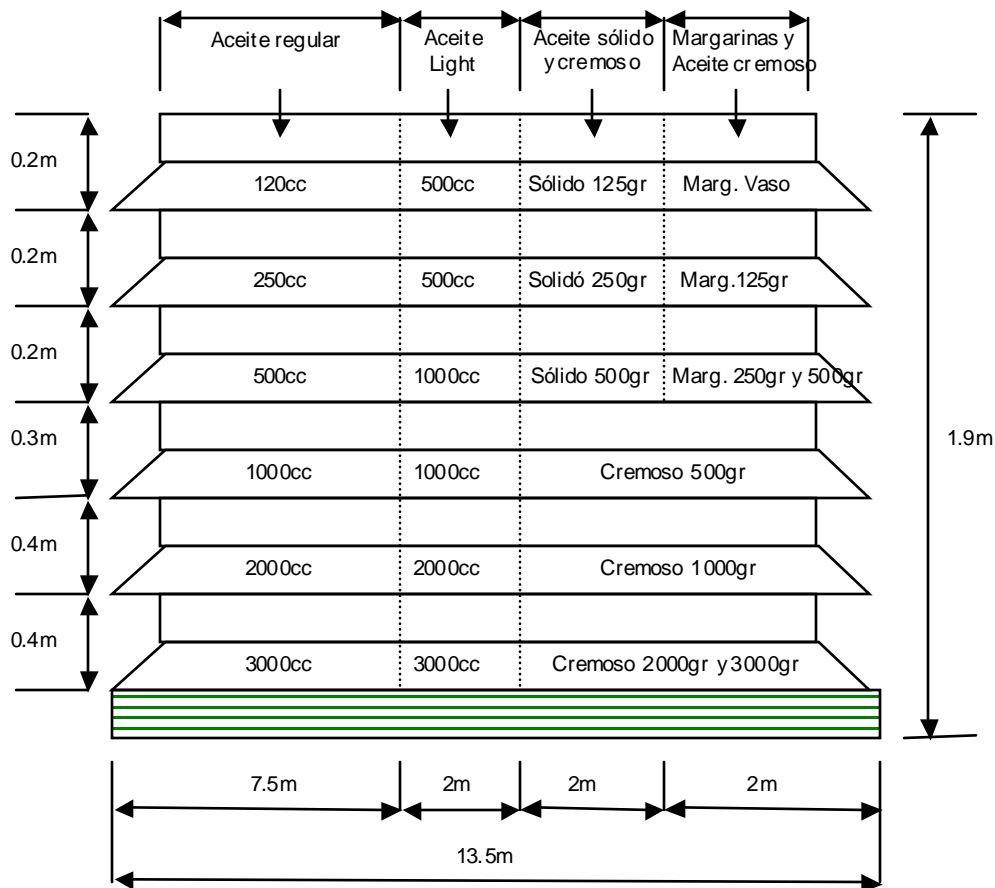
Imagen 22. Distribución de la categoría (8) (Vista frontal)



Fuente: Elaboración propia

✓ **Sección de víveres: Categoría (9).** A diferencia de la categoría anterior en esta se divide la góndola con 5 entrepaños con el objeto de realizar una mejor exhibición debido a los diferentes tamaños de los productos de esta categoría; se utiliza la implantación mixta agrupada en vertical por tamaños y horizontal por marcas y familias.

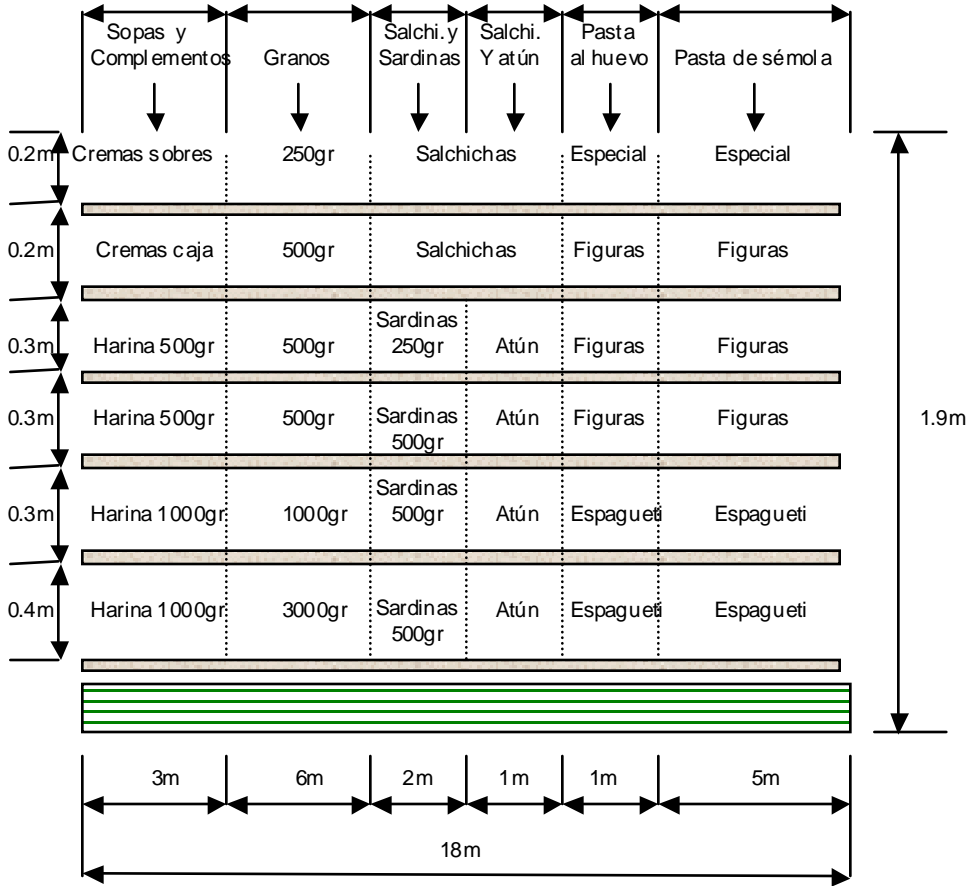
Imagen 23. Distribución de la categoría (9) (Vista frontal)



Fuente: Elaboración propia

✓ **Sección de víveres: Categorías (10, 11 y 12ª).** Estas categorías se disponen en forma de malla, donde en el centro de la góndola se ubica la categoría de enlatados, siendo esta la de menor rotación.

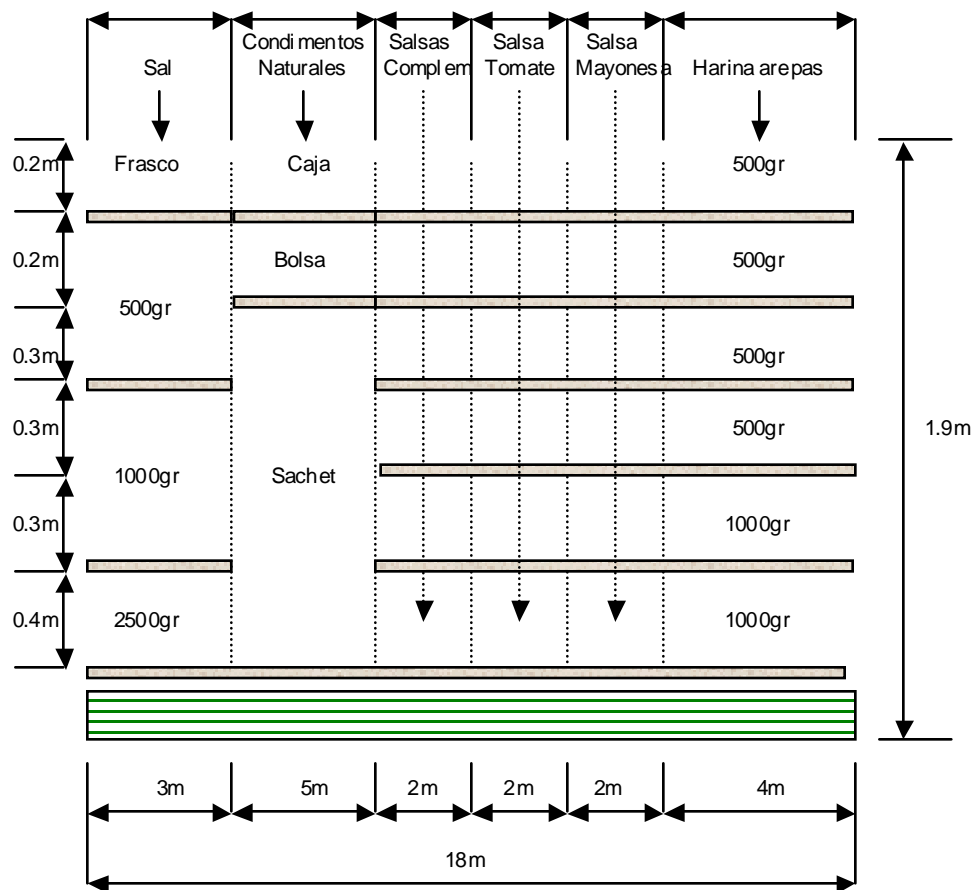
Imagen 24. Distribución de las categorías (10, 11 y 12a) (Vista frontal)



Fuente: Elaboración propia

✓ **Sección de víveres: Categorías (12<sup>b</sup> y 13).** Se utilizan el modelo de implantación vertical en combinación con los niveles de exposición; la góndola esta dividida en tres segmentos, el primero en 3 entrepaños, el segundo en ganchos de exhibición y el tercero en 5 entrepaños.

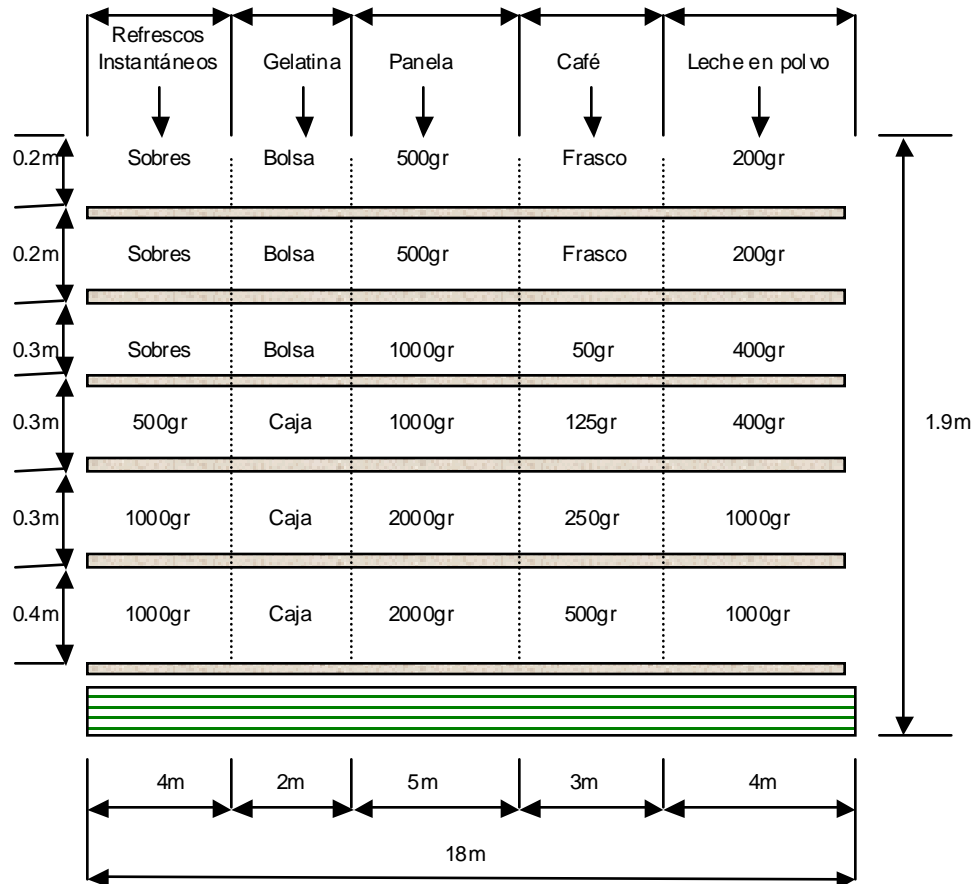
**Imagen 25. Distribución de las categorías (12<sup>b</sup> y 13) (Vista frontal)**



**Fuente:** Elaboración propia

✓ **Sección de víveres: Categorías (14 y 15<sup>a</sup>).** Utilizando la exhibición vertical y en malla se distribuyen los productos en 6 niveles, disminuyendo al máximo la zona fría.

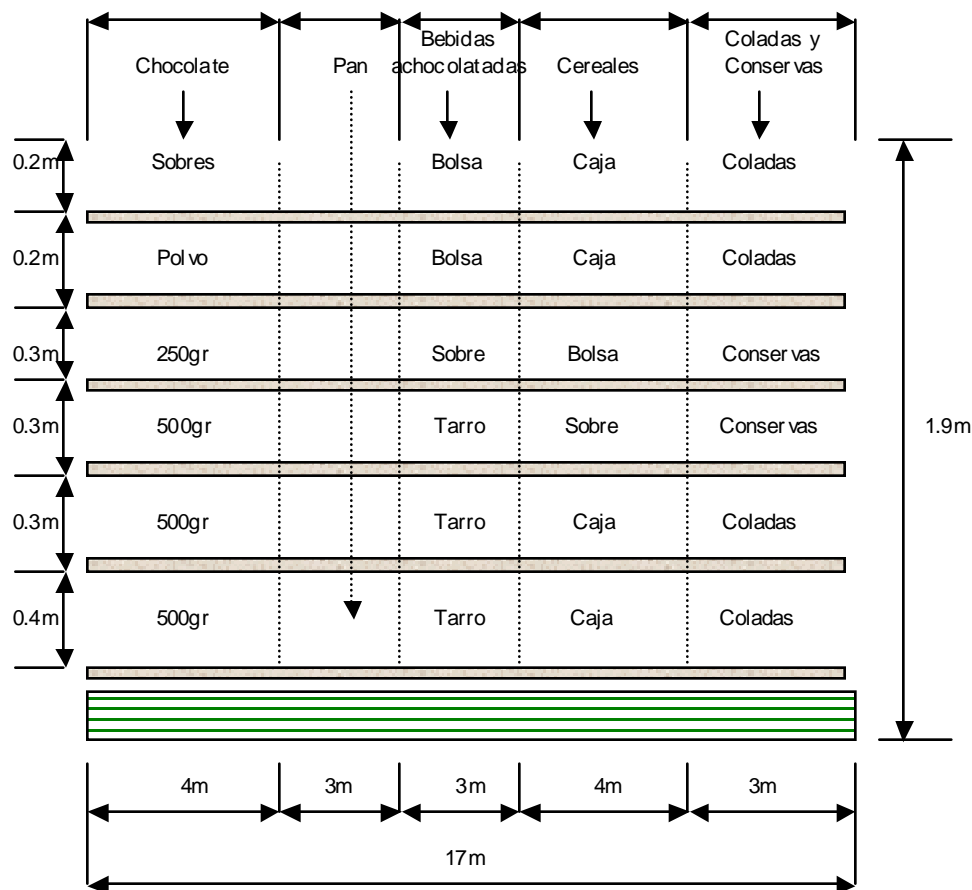
**Imagen 26. Distribución de las categorías (14 y 15ª) (Vista frontal)**



**Fuente:** Elaboración propia

✓ **Sección de víveres: Categoría (15<sup>b</sup>).** Se distribuyen los productos en 6 niveles al igual que el anterior aplicando la exhibición vertical en unas familias y horizontal en otras, en medio de las productos de chocolate se coloca una sección de pan aplicando la exhibición cruzada motivando la compra por impulso.

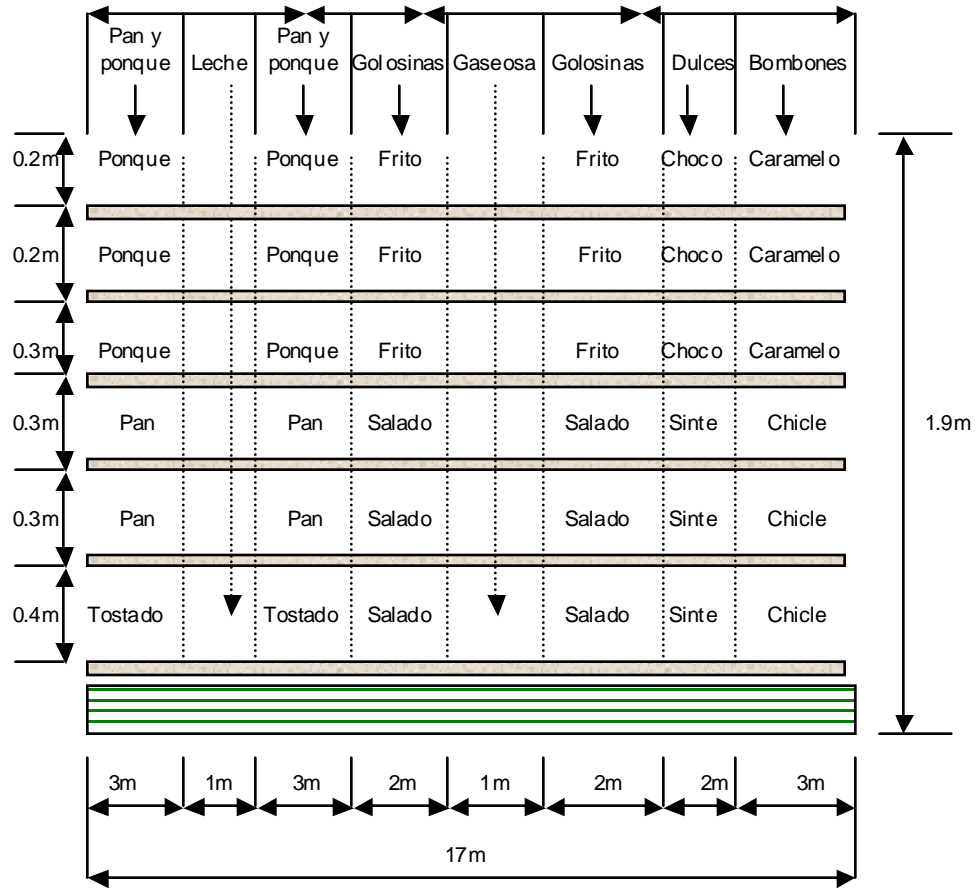
**Imagen 27. Distribución de la categoría (15<sup>b</sup>) (Vista frontal)**



**Fuente:** Elaboración propia

✓ **Sección de víveres y confitería: Categorías (15<sup>c</sup>, 26, 27 y 28).** Para estas categorías se dispondrá de la exhibición mixta, en la mitad de las categorías de pan y golosinas se aplica un tipo de exhibición en forma cruzada, ubicando exhibiciones de leche larga vida y gaseosa respectivamente, sirviendo estas de complemento para las demás categorías propiciando una mayor venta de estos productos.

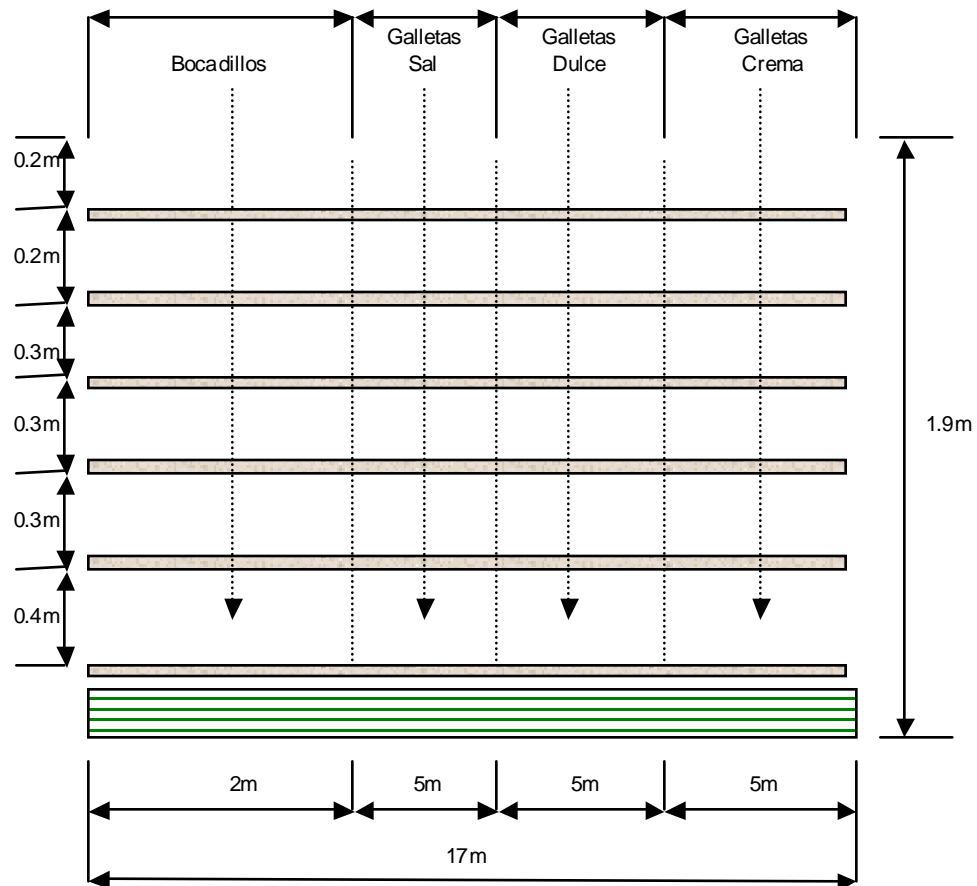
**Imagen 28. Distribución de las categorías (15<sup>c</sup>, 26, 27 y 28<sup>a</sup>) (Vista frontal)**



**Fuente:** Elaboración propia

✓ **Sección de charcutería: Categorías (24 y 25).** En la sección de charcutería se aplica la exhibición tipo vertical para la ubicación de cada una de las familias y referencias, al igual que la anterior la góndola será dividida en 6 niveles.

**Imagen 29. Distribución de las categorías (24 y25) (Vista frontal)**

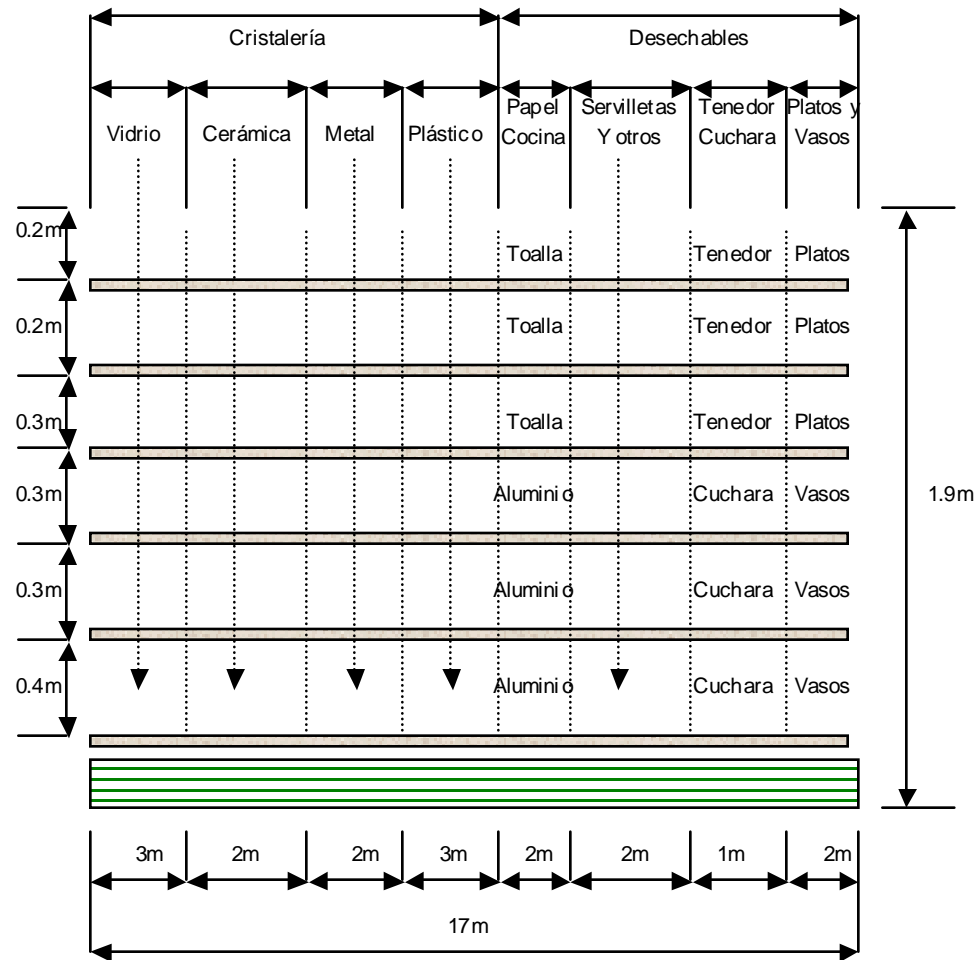


**Fuente:** Elaboración propia

✓ **Sección de artículos hogar: Categoría (29).** En esta categoría se implanta el surtido en forma vertical y en malla por la simplicidad de las referencias que la componen, colocando en los niveles bajos los objetos grandes y pesados, y en los niveles altos los objetos pequeños y livianos.



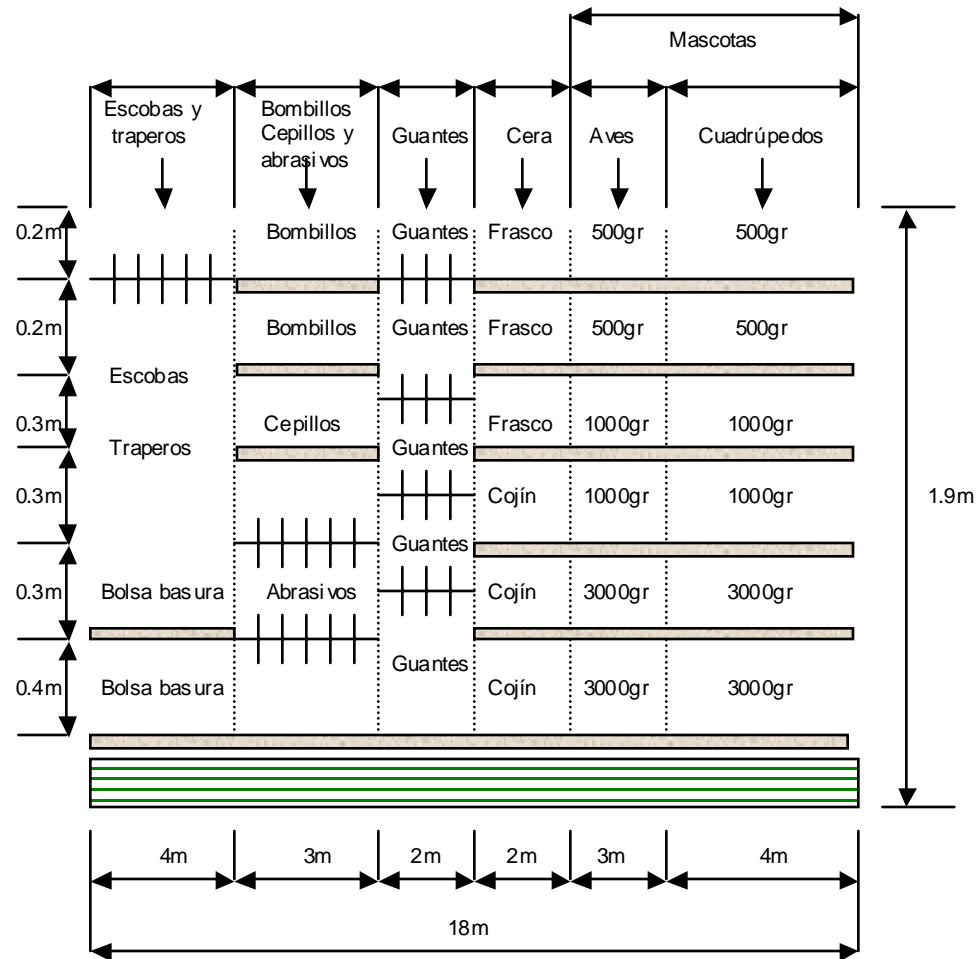
Imagen 30. Distribución de la categoría (29) (Vista frontal)



Fuente: Elaboración propia

✓ **Sección de artículos hogar: Categorías (30 y 31).** A estas categorías se les aplica el tipo de exhibición vertical a la categoría nº 30 y mixta a la categoría nº 31, distribuidas cada una de ellas en forma de malla; las familias de las escobas, guantes y abrasivos son exhibidos en ganchos.

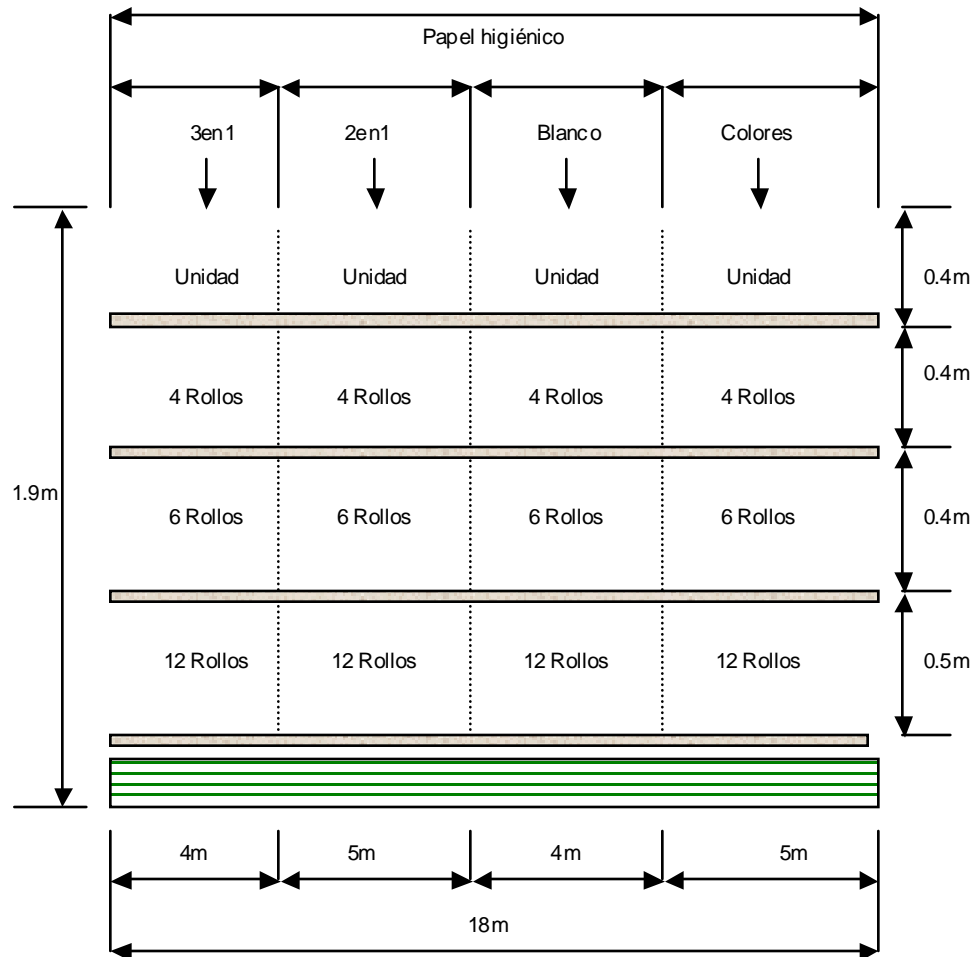
Imagen 31. Distribución de las categorías (30 y 31) (Vista frontal)



Fuente: Elaboración propia

✓ **Sección de artículos hogar: Categoría (32ª).** Se dispone por medio de la exhibición mixta para la familia de los pañales y el papel higiénico, siendo la más acorde con las características de los productos aquí clasificados.

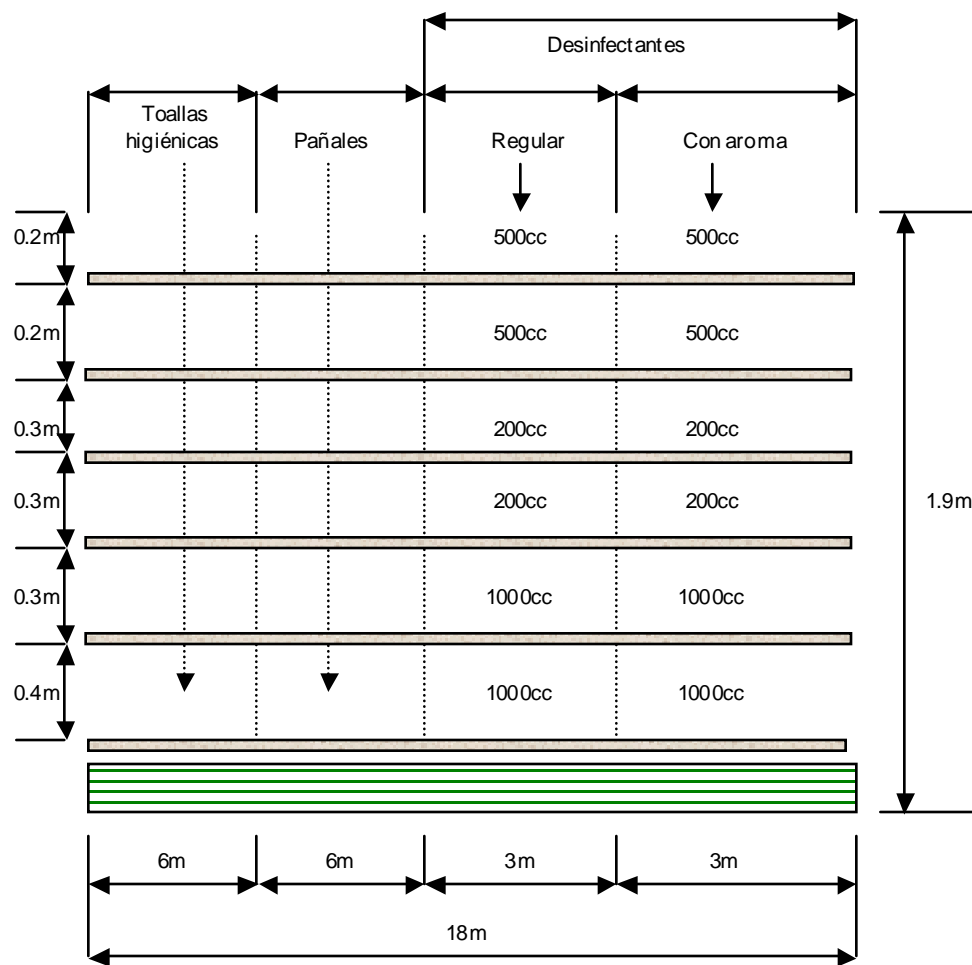
**Imagen 32. Distribución de la categoría (32) (Vista frontal)**



**Fuente:** Elaboración propia

✓ **Sección de artículos hogar y aseo hogar: Categoría (32<sup>b</sup> y 38<sup>a</sup>).** A continuación se aplicara el tipo de exhibición vertical para la familia de las toallas higiénicas, y para la categoría de los desinfectantes será de tipo mixta.

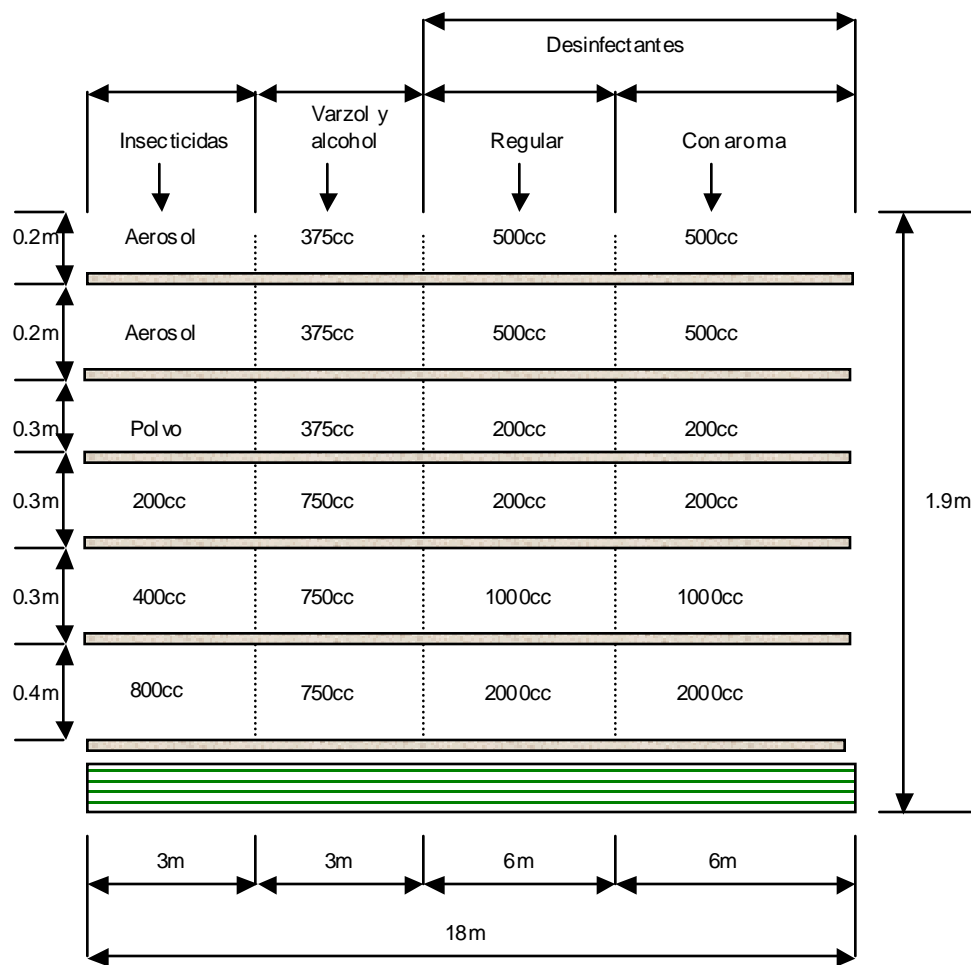
**Imagen 33. Distribución de las categorías (32<sup>b</sup> y 38<sup>a</sup>) (Vista frontal)**



**Fuente:** Elaboración propia

✓ **Sección de aseo hogar: Categorías (38<sup>b</sup> y 39).** Es conveniente tomar el tipo de exhibición mixta, donde en forma vertical se colocaran las familias de productos y en forma horizontal los tamaños.

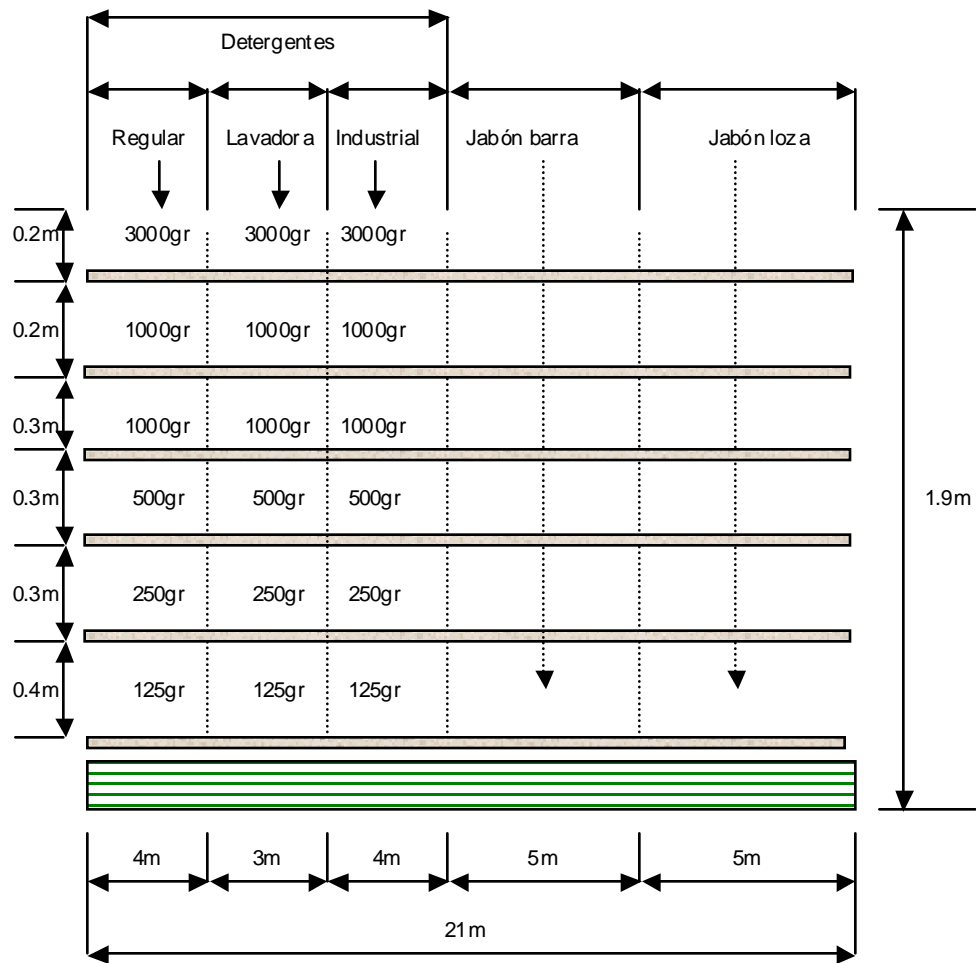
**Imagen 34. Distribución de las categorías (38<sup>b</sup> y 39) (Vista frontal)**



**Fuente:** Elaboración propia

✓ **Sección de aseo hogar: Categoría (37).** En la categoría n° 37, se implantara el surtido en forma vertical para los jabones en barra y para la loza, y los detergentes se implantaran en forma mixta.

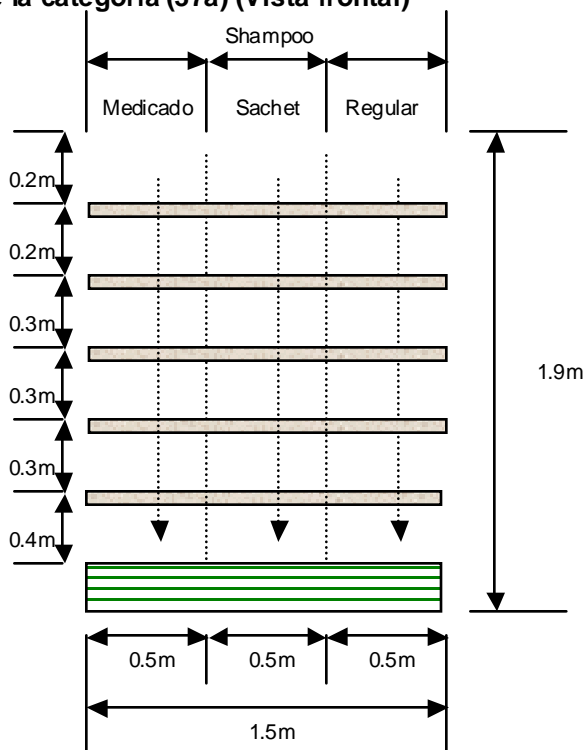
Imagen 35. Distribución de la categoría (37) (Vista frontal)



Fuente: Elaboración propia

✓ **Sección de aseo personal: Categoría (34).** Esta categoría por encontrarse detrás de un mostrador por razones de seguridad, se implantara de forma mixta los productos.

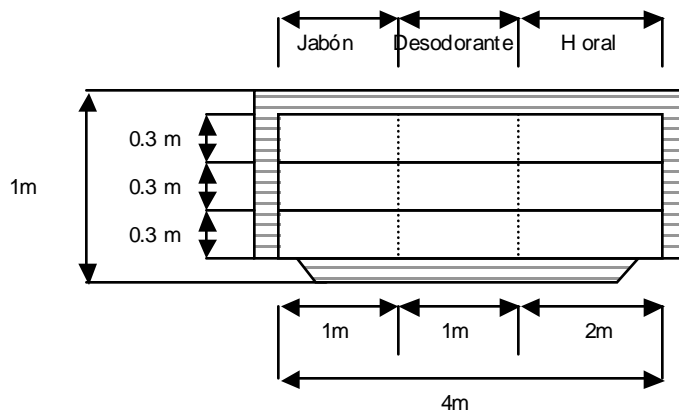
**Imagen 36. Distribución de la categoría (37a) (Vista frontal)**



**Fuente:** Elaboración propia

✓ **Sección de aseo personal: Categorías (33, 35 y 36).** Estas categorías se encuentran en un mostrador se aplicara, la distribución en forma mixta.

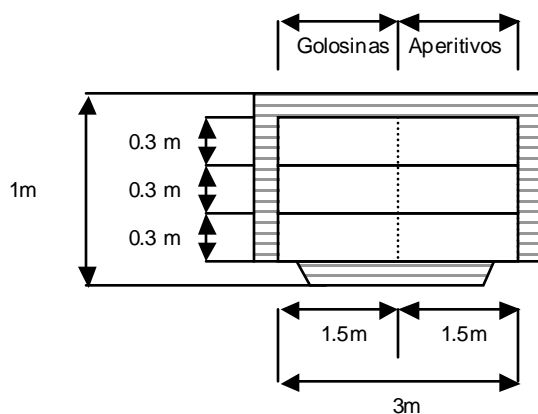
**Imagen 37. Distribución de las categorías (33, 35 y 36) (Vista frontal)**



**Fuente:** Elaboración propia

✓ **Sección de licores: Categorías (16 y 28<sup>b</sup>).** Estas categorías se encuentran en un mostrador, se aplicara la distribución en forma mixta.

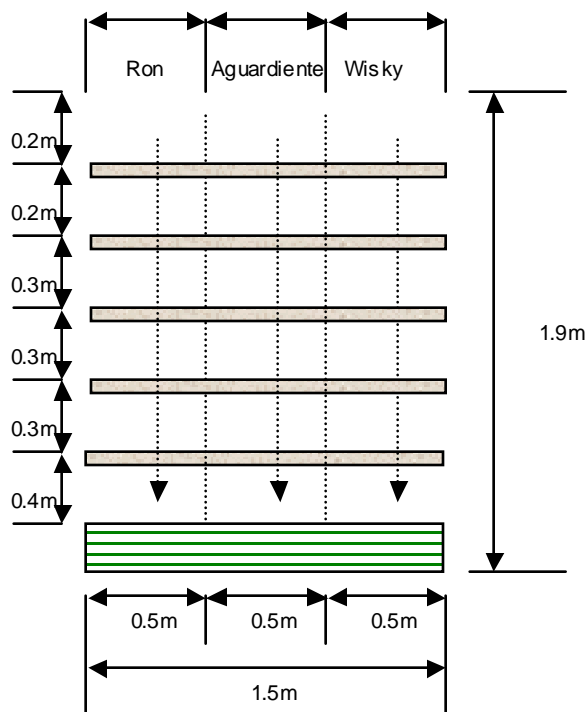
**Imagen 38. Distribución de las categorías (16 y 28<sup>b</sup>) (Vista frontal)**



**Fuente:** Elaboración propia

✓ **Sección de licores: Categoría (17).** Esta categoría se encuentra detrás de un mostrador, se aplicara la distribución en forma mixta.

**Imagen 39. Distribución de la categoría (17) (Vista frontal)**



**Fuente:** Elaboración propia



✓ **Puntas de góndola.** Las puntas de góndola se deben utilizar para exhibir productos en rebaja, descuento o promoción, con el objeto de generar la sensación de economía y abundancia en los productos del supermercado.

Estas puntas de góndolas se deben arrendar a los proveedores para que puedan exhibir sus productos siempre y cuando cancelen un valor por derecho de exhibición ya sea en dinero (porcentajes de descuento en factura) o en especie (mercancía), convirtiéndose como una fuente de ingreso para el supermercado por derechos de exhibición; cada proveedor debe instalar los materiales requeridos para poder realizar una correcta exhibición.

A continuación se presenta algunas de las exhibiciones que deben plasmarse en las puntas de góndola:

**Foto 1. Punta de góndola. UNILEVER S.A. (papel higiénico SCOTT)**



**Fuente:** Supermercado Mer kes ur, 2005

**Foto 2. Punta de góndola. NOEL S.A. (galletas SALTIN)**





**Fuente:** Supermercado Mer kes ur, 2005

**Foto 3. Punta de góndola. UNION DE ARROCEROS S.A. (arroz SUPREMO)**



**Fuente:** Supermercado Mer kes ur, 2005

**Foto 4. Punta de góndola. ORGANIZACIONES CARDENAS S.A. (aceite SABROSONI)**



**Fuente:** Supermercado Mer kes ur, 2005

**Foto 5. Punta de góndola. TECNOQUIMICAS S.A. (pañales WINNY)**



**Fuente:** Supermercado Mer kes ur, 2005



✓ **Punto promocional.** Este punto debe ser utilizado para exhibir las rifas que se realizarán durante cada mes o temporada, o para exhibir un producto que se encuentre con un precio reducido el cual sea la ganga de la temporada. Comprende un área de 1.5m \* 2m.

Al igual que las puntas de góndola debe ser arrendado a los proveedores bajo las mismas condiciones.

A continuación se presentan dos ejemplos de la forma como se debe utilizar este gran punto promocional:

**Foto 6. Punto promocional JABONES TRIUNFO LTDA. (jabón RENDIDOR X 3 UND)**



**Fuente:** Supermercado Merkesur, 2005

**Foto 7. Punto promocional COLOMBINA S.A. (galletas SURTIDAS NAVIDEÑAS)**



**Fuente:** Supermercado Merkesur, 2005

✓ **Canastas vrac promocional.** Estas canastas son utilizadas para colocar productos de manera desordenada en forma intencional, deben utilizarse para productos de muy bajo costo y de corto tiempo de exhibición; la ubicación correcta

de estas canastas es en el final de los pasillos sirviendo de motivador para que el cliente recorra todo el pasillo hasta llegar a ellas.

Las siguientes, son opciones de cómo se deben utilizar las canastas promocionales:

**Foto 8. Canasta promocional DOÑA LECHE S.A. (leche LARGA VIDA)**



**Fuente:** Supermercado Merkesur, 2005

**Foto 9. Canasta promocional DORIA S.A. (pastas figuras DORIA)**



**Fuente:** Supermercado Merkesur, 2005

**13.3.4 Material P.O.P.** El material de promoción en el punto de venta (*P.O.P, point of purchase*)<sup>45</sup> se requiere para realizar una correcta ambientación y promoción del supermercado y los productos que ofrece, para este punto es conveniente utilizar los siguientes materiales:

✓ **Señalización de secciones y categorías.** Se dispondrá en cada uno de los pasillos del supermercado, en este material se colocara el nombre de las secciones y las categorías que el cliente puede encontrar, con el objeto de facilitar la compra de los productos; en la siguiente foto se muestra la señalización de la categoría de las galletas:

**Foto 10. Señalización**



Fuente: [www.frogdesign-sa.com-showroom0009.htm](http://www.frogdesign-sa.com-showroom0009.htm)

✓ **Carteles informativos y promocionales.** Los carteles cumplen el papel de informar las características de los productos o situaciones donde se encuentra involucrados, así como las novedades que se presentan en el supermercado ya sea, nuevos productos, promociones o rifas; la utilización de este tipo de material es necesaria para crear un ambiente de compra agradable y generar la compra por impulso.

Este tipo de publicidad debe ubicarse en la parte superior de las góndolas, en las columnas y en las paredes, donde puedan ser fácilmente observadas por los clientes.

Las siguientes son algunas de las clases de carteles que se utilizaran en el supermercado:

**Foto 11. Ambientación P.O.P**

---

<sup>45</sup> TREVIÑO, Martínez, Rubén, Publicidad – Comunicación integral en marketing, Segunda edición, McGraw Hill, 2000, p 219.



**Fuente:** [www.frogdesign-sa.com-showroom0003.htm](http://www.frogdesign-sa.com-showroom0003.htm)

**Foto 12. Cartel informativo**



**Fuente:** Material publicitario, Nestle de Colombia S.A. 2005

**Foto 13. Cartel influenciador**



**Fuente:** Departamento de mercadeo y publicidad, Bavaria S.A. 2005

✓ **Cenefa para góndola.** Este material es utilizado para cubrir los entrepaños de la góndola, cuya función es demarcar el espacio de determinados productos y ser llamativos, facilitando de esta forma la ubicación por parte del comprador.

**Foto 14. Cenefa para góndola**



**Fuente:** Gaseosas colombianas S.A. 2005

✓ **Estiker y habladores.** Los habladores y los estiker cumplen el papel de informar los precios, cantidades y nombres de los productos, los primeros son ubicados en los entrepaños de las góndolas mientras que los segundos se adhieren a los productos con el objeto de reforzar la información del producto exhibido.

**Foto 15. Estiker**



**Fuente:** Santa clara S.A. 2005.

**Foto 16. Hablador**



**Fuente:** Organizaciones cárdenas S.A. 2005



## 14. ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

En este capítulo se mencionan las estrategias más relevantes que se deben poner en práctica para dar a conocer el supermercado en la zona, motivar al consumidor a que realice las compras en el y se convierta en cliente habitual de este<sup>46</sup>.

### 14.1 ESTRATEGIAS DE CONSECUCCIÓN DE CLIENTES

**14.1.1 Comunicación y difusión de información.** Es necesario dar a conocer al mercado meta la apertura del supermercado, para esto se requiere desarrollar una campaña de expectativa donde se informe el día de apertura, los productos y servicios que ofrece, además debe realizarse un reforzamiento durante todos los meses, con el objeto de generar recordación en el cliente; esta estrategia necesita de los siguientes medios de comunicación:

- ✓ **Difusión auditiva.** Se realizara por medio de perifoneo en los alrededores del supermercado y los barrios aledaños, siguiendo los siguientes parámetros:
  - ✓ Realización de lunes a viernes en el horario de 11am a 2pm.
  - ✓ Realización sábados y domingos en el horario de 9am a 1pm.
  - ✓ Recorrido por la ciudadela el Recreo, por los barrios de Santiago de las atalayas y Margaritas.
  - ✓ La duración comprende 10 días antes de la fecha de apertura y reforzamiento en los días 1 a 5 y 15 a 20 de cada mes.
- ✓ **Difusión por medio impreso (Folleto).** Se distribuirá en cada una de las casas un folleto promocional, donde se informa la fecha de apertura y las promociones de lanzamiento del supermercado como son: precios bajos, ofertas y rifas realizadas durante el mes. El folleto promocional debe ser distribuido en los dos días anteriores a la fecha de apertura; a continuación se presenta el modelo del folleto promocional 1:

---

<sup>46</sup>Los costos de la aplicación de estas estrategias se encuentran relacionados en el capítulo del estudio económico.

Imagen 40. Folleto promocional de introducción



# SUPERMERCADO



ABRIMOS EL 29 DE SEPTIEMBRE EN EL CENTRO COMERCIAL METRORECREO

¡APROVECHA! LOS PRECIOS BAJOS Y LOS PREMIOS QUE TENEMOS PARA TI\*

**1 Televisor 21" pantalla plana.**  
**1 Mini componente mp3**  
**1 DVD**  
**1 Horno micro ondas**



 <p>Huevo rojo x 30  <b>TIPO A</b>  <b>\$3.990</b></p>	 <p>Café <b>AGUILA ROJA</b>  x 500gr  <b>GRATIS PANELA</b></p>	 <p>Leche <b>ALQUERIA</b>  Larga vida  Pague 5 <b>LLEVE 6</b></p>	 <p><b>Chocolate CORONA</b> x 500gr  <b>-20% dcto.</b></p>
 <p>Arroz <b>Flor huila</b>  x 5 kilos  Precio normal \$7.500  Este mes <b>\$6.990</b></p>	 <p>Panela redonda  Dos unid x 500gr  <b>\$990</b></p>	 <p>Gaseosa <b>PEPSI</b>  x 2.5L  <b>\$2.500</b></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>Aceite <b>OLIOSOYA</b>  x 3000cc  <b>\$7.990</b></p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Azúcar blanco  x 2.5kl  <b>GRATIS 500gr Adicionales</b></p> </div> </div>

\*Presentando el cupón que aparece al respaldo y por cada \$10.000 en compras de cualquiera de los productos



# SOLO PRECIOS BAJOS



Leche **KLIM**  
X 400gr

**GRATIS VASO**



Ponque **GALA**  
X 5 unid

**GRATIS GALA  
DE VINO**



Papel **SUPER  
SUPLEX 3en 1**  
X 12 rollos  
**\$8.900**



Jabón **AXION**  
X 250gr  
**\$1.290**



Jabón **REY**  
X 300gr  
**\$790**



**BON BON BUM**  
Pague 24  
**LLEVE 26**



Atún **VAN  
CAMPS** x 280gr  
**GRATIS ATUN  
x150gr**



**SEDAL**  
X400gr  
**-10%dto**



Jabón **PROTEX**  
Pague 2  
**LLEVE 3**



Crema dental  
**KOLYNOS**  
Pague 50cc  
**LLEVE 75cc**



**ZANAHORIA**  
x 6 libras  
**\$1.490**



**TOMATES**  
X 500 gr  
**\$190**



**Carne fina**  
X 500gr  
**\$3.990**



**Pernil de pollo**  
X 3 und  
**\$1.990**



**Lomo de  
cerdo**  
**-15%dto**



Bulto **PAPA  
Pastusa**  
**\$24.900**



**BANANO**  
x 6 unid  
**\$490**

**Nombre:** \_\_\_\_\_  
**C.C:** \_\_\_\_\_ **de** \_\_\_\_\_  
**Dirección:** \_\_\_\_\_  
**Telefono:** \_\_\_\_\_ **Cel:** \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia

**14.1.2 Penetración de mercado.** La estrategia de penetración de mercado consiste, en la rebaja de los precios en los productos de mayor consumo y rotación; disminuir el margen de contribución en tres puntos porcentuales de acuerdo con la siguiente tabla:

**Tabla 43. Disminución margen de contribución**

Clasificación productos	Margen de contribución normal	% disminución	Margen de contribución promocional
Viveres	10	3	7
Aseo	15	3	12
Licores	18	3	15
Frutas y verduras	13	3	11

**Fuente:** Elaboración propia

Esta disminución en los precios se debe extender máximo durante los primeros 30 días, con el objeto de que los clientes que realizan sus compras de forma quincenal y mensual se vean beneficiados por este tipo de promoción.

## **14.2 ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

Este tipo de estrategias tienden a conservar los clientes en el tiempo, con las especificaciones de destacar los valores agregados, las ventajas y cualidades que ofrece el supermercado con respecto a la competencia.

**14.2.1 Servicios periféricos<sup>47</sup>.** La estrategia que se presenta ahora pretende, que el cliente se encuentre en un nivel satisfactorio y que el margen de contribución no se disminuya.

Los servicios periféricos o adicionales que se deben ofrecer en el momento de realizar la compra se mencionan a continuación:

- ✓ Tiempo de espera corto: El tiempo de espera en las cajas es mínimo debido a la gran oferta de cajas a que cumplen la función de punto de pago de la mercancía, evitando así demora en este punto para el cliente.
- ✓ Parqueadero gratis: Existe el servicio de parqueadero gratis para los clientes que se identifiquen con el ticket de compra suministrado en los puntos de pago.
- ✓ Servicio a domicilio: Se ofrece el servicio a domicilio para compras superiores a \$50.000 y que estén dentro del perímetro de cubrimiento del supermercado, este servicio no tiene costo alguno y es suministrado gracias a los triciclos de carga pertenecientes al supermercado.

---

<sup>47</sup> PÉREZ, Op. cit., p 300.

- ✓ Cambio o devolución: En el momento de que el cliente encuentre inconformidad con alguno de los productos, el supermercado ofrece el servicio de cambio del producto por el requerido por el cliente y de no encontrar el producto que satisfaga su necesidad le será devuelto el dinero pagado por el producto, previa presentación del ticket de compra.

**14.2.2 conservación – retención de clientes.** Un cliente entre mas tiempo lleve como cliente en una empresa, más rentable es. El costo de mantenimiento es más bajo. Con el paso del tiempo se conocen mas sus necesidades, sus vicios, sus manías, entonces resulta mas fácil poder atenderle<sup>48</sup>

Para lograr que esta estrategia funcione se debe realizar las siguientes actividades, realizando siempre las mejoras pertinentes:

- ✓ Mejora del servicio al cliente: Realizar capacitaciones a los empleados en especial los que tienen contacto directo con los clientes.
- ✓ Evitar al máximo los faltantes de productos, manteniendo un stock mínimo de mercancía o colchón de seguridad en cada una de las referencias de los productos.
- ✓ Realizar benchmarking en los establecimientos del sector con el objeto de evitar las acciones tardías frente a la competencia.
- ✓ Realizar constante innovación en materia de exhibición, ambientación y adecuación del supermercado, despertando un interés continuo en los clientes.

**14.2.3 Melange promoción – merchandising.** La aproximación y la incentivación son las dos actividades que desarrolla esta estrategia. Cuanto más cerca del comprador el producto este, más probabilidad de ser comprado tendrá<sup>49</sup>.

La aproximación consta de los siguientes componentes:

- ✓ Generación de tráfico: Búsqueda de motivos, invitación al cliente a visitar el supermercado, gracias a la promoción y celebración de eventos.
- ✓ Aproximación al producto: Crear el contacto del producto con el cliente a través de señalización exhibición e implantación de material P.O.P.
- ✓ Animación: Realizar demostraciones y degustaciones para lograr contacto con el cliente de un nuevo producto buscando la prueba y posible compra de este.

---

<sup>48</sup> Ibid., p 394.

<sup>49</sup> Ibid., p 443.

La incentivación del producto es necesaria, ya que el objetivo es buscar que el producto sea comprado gracias a una acción de estimulación temporal, como pueden ser:

- ✓ Descuentos: Entre los diferentes productos, existen algunos que ofrecen descuentos por temporadas, en especial aquellos de marcas nuevas y poco conocidas en el mercado; a este tipo de productos se le deben realizar exhibiciones especiales en las puntas de góndola y en el punto promocional, con el apoyo de material P.O.P. Estas exhibiciones no deben durar mas de un mes en el punto de venta ya que se convertirían en un producto más del supermercado y no en una promoción temporal.
- ✓ Objetos de regalo (sorteos): En todos los meses se realizaran sorteos de artículos, los cuales serán aportados por el supermercado y los proveedores, incentivando a los clientes a comprar habitualmente en el supermercado.
- ✓ Mercancía gratis: Muestra gratis, producto adicional. Este tipo de promoción compete a los proveedores quienes son los encargados de colocar muestras gratis como amarres a los diferentes productos, por lo general de complementarios con el objeto de que el consumidor ensaye este nuevo producto y se convierta en un consumidor de este.

**14.2.4 Eventos promocionales Tiempo – duración.** Hace referencia a la estacionalidad, permanencia o durabilidad de los eventos promocionales que se deben desarrollar en el supermercado, sirviendo de incentivo para que el cliente se encuentre motivado a comprar los diferentes productos.

Los eventos promocionales deben obedecer a los siguientes parámetros:

- ✓ La época del año en que se realizan.
- ✓ La duración de cada promoción.
- ✓ El tiempo de asimilación y absorción de la promoción por los clientes y el mercado.
- ✓ El tiempo de purga o tiempo de mediación entre cada promoción.

En el siguiente cuadro se muestran las promociones que se deben implantar en el supermercado, teniendo en cuenta los factores anteriores:

**Tabla 44. Promociones**

Nombre	Época del año	Duración Días	Tiempo de Asimilación Días	Tiempo de Mediación Días
Regreso al colegio	Enero 15	30	5	10
Cuaresma y semana santa	Febrero 25	40	10	35
Vacaciones de verano	Junio 15	30	5	15
Aniversario	Agosto 01	31	5	30
Halloween	Octubre 01	31	15	20
Navidad	Noviembre 20	45	10	10

**Fuente:** Elaboración propia

Especificación de cada promoción:

- ✓ Regreso al colegio: Como se explica en el cuadro anterior es la primera campaña promocional que se desarrolla en el año, esta comprende de Enero 15 a febrero 15, en esta promoción tendrán mayor importancia en cuanto a surtido los productos que están dedicados a la lonchera de los estudiantes, estos productos como lácteos, golosinas y frutas contarán con mayor espacio de exposición, mayor apoyo publicitario y variedad en cada uno de sus referencias.
- ✓ Cuaresma y semana santa: Esta campaña se desarrollara entre febrero 25 y abril 10; en esta temporada se encuentran en promoción los productos enlatados como atún y sardinas, huevos y demás productos sustitutos de la carne.
- ✓ Vacaciones de verano: Esta promoción se desarrolla con los productos de mayor consumo, aprovechando que la mayoría de los clientes en esta época del año cuentan con un ingreso adicional dando a conocer productos nuevos y de alto volumen de consumo, por ejemplo: pasta, arroz, aceite, jabón en polvo y papel higiénico.
- ✓ Aniversario: Es una celebración donde el cliente es el mayor beneficiario por recibir productos por medio de sorteos, además de las rebajas que se presentaran en este mes, motivando así el aumento en los volúmenes de compra y la consecución de nuevos clientes. Para esta campaña se contará con la colaboración de los proveedores a quienes se les invitara a participar en este evento con lo que puedan y estén en capacidad de aportar, ya sea productos gratis, regalos, descuentos o muestras adicionales.
- ✓ Halloween: Para este mes de octubre se dará mayor importancia a la sección de confitería, compuesta por dulces y bombones los cuales en esta época del año tienden a aumentar los volúmenes de venta. Las góndolas en lineal y puntas de góndola correspondientes a esta sección y acondicionadas para esta deben ser decoradas con colores e instrumentos como bombas, afiches y carteles alusivos a Halloween.

- ✓ Navidad: Esta es la época de mayor venta en general en todas las secciones, se debe realizar un aprovisionamiento de los productos de esta temporada como son: licores, galletas navideñas, harinas para natilla y buñuelos con el objeto de no presentar faltantes en estos productos lo cual podría causar disminución del volumen de ventas e inconformidad en el cliente.



## CONCLUSIONES GENERALES

Teniendo en cuenta diferentes puntos de vista y los estudios realizados en el desarrollo de este proyecto se considera viable la realización de este por las siguientes razones:

- ✓ La demanda existente en la zona no es cubierta en la totalidad por la oferta presente, lo que demuestra una demanda insatisfecha cercana al 61%, donde el nuevo supermercado puede llegar a cubrir una parte de esta demanda insatisfecha.
- ✓ La población de este sector utiliza como centro de abastecimiento los supermercados de barrio, dando viabilidad a la creación de uno nuevo ya que el índice de utilización y de aceptación superan el 70%.
- ✓ En la aplicación de la encuesta se hizo evidente las deficiencias que presenta en la actualidad los establecimientos existentes, como son: poca variedad de productos, falta de aseo, organización y la no realización de eventos como promociones, rifas y descuentos los cuales motiven la compra de los consumidores.
- ✓ En la actualidad no existe en la zona un supermercado que ofrezca víveres, carnes, frutas y verduras; de acuerdo con la pregunta nº 8 del cuestionario de encuesta, los habitantes están de acuerdo en que un solo establecimiento ofreciera todos estos productos.
- ✓ La población tiende a crecer, debido a los nuevos proyectos desarrollados por la alcaldía mayor de Bogotá en los terrenos aledaños a la ciudadela el Recreo, además la urbanización Santiago de las Atalayas, la ciudadela El Recreo y el barrio Las Margaritas no se encuentran desarrollados en su totalidad.
- ✓ Se encuentran terrenos disponibles para la ubicación del supermercado en un punto estratégico de la zona, dando una capacidad para cubrir la demanda del 13% del total del mercado.
- ✓ La distribución del área propuesta en el punto 8.3 permite un funcionamiento adecuado y desarrollo de las labores contempladas dentro del diagrama de flujo de procesos requeridos para el supermercado.
- ✓ El punto de localización permite realizar las instalaciones necesarias tanto de infraestructura y diseño como de distribución del mobiliario, maquinaria y equipo.
- ✓ La maquinaria y el equipo que se requiere para el funcionamiento se puede adquirir sin inconvenientes, dado que la oferta presente en la ciudad permite la compra de todos los enseres mencionados en el punto 8.5, con altos niveles de calidad y durabilidad en cada uno de ellos.
- ✓ Las mercancías y suministros están disponibles dentro del contexto de comercialización de la ciudad, existen fabricas, distribuidoras y centrales de abastecimiento que están en capacidad de vender el tipo de mercancía y suministro que se requiere, además ofrecen diferentes modalidades de pago como

son, pago a crédito o contado y formas de pago como, efectivo, cheque y tarjeta de crédito.

✓ El personal que debe ser contratado para el supermercado se encuentra disponible en la ciudad y en la misma zona donde se realiza este estudio, gracias a la gran oferta de mano de obra calificada y no calificada existente en la actualidad.

✓ El estado brinda facilidades y diferentes modalidades para la contratación del personal requerido, la capacitación e inducción se puede realizar ya que existen modelos teóricos y prácticos los cuales se pueden poner en marcha para la correcta preparación del personal.

✓ La estructura orgánica del supermercado de orden jerárquico y especialización de funciones, permite el buen desarrollo de las acciones y el aseguramiento del cumplimiento de la visión y misión, al igual que una adecuada gestión administrativa.

✓ Las normas de constitución de la empresa se pueden y deben desarrollar sin ningún inconveniente, ante la cámara de comercio de bogota, ya sea por medios electrónicos o en cualquiera de las oficinas existentes en la ciudad de Bogota D.C.

✓ La ley 590 de 2000 brinda un estímulo fiscal, el cual proporciona una reducción en los costos administrativo y operativos de la empresa, haciendo mas productiva la creación de ella.

✓ La legislación general que encierra el funcionamiento de la empresa, permite la consolidación y estructuración adecuada de ella, creando confianza y seguridad ante los proveedores, clientes, empleados y socios.

✓ La proyección de ventas es consecuente con el estudio de mercado realizado en el primer capítulo y esta comprendido dentro de la demanda estimada.

✓ Los costos de funcionamiento determinados en las proyecciones, están en concordancia con la realidad de la operación de este tipo de establecimientos.

✓ La inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto, se puede obtener gracias a la financiación del 50% del valor total del proyecto, a través de Bancolombia y su programa de apoyo a creación de empresa; el 50% restante es competencia de los socios que deseen participar en la realización del proyecto.

✓ El tiempo necesario para la adecuación de los equipos, muebles y enseres esta cubierto dentro del presupuesto de inversión, estos costos se pueden recuperar dentro de los primeros meses de funcionamiento.

✓ La proyección de ventas estimada para el primer año de funcionamiento, propone utilidades por \$110 millones, situándose por encima del punto de equilibrio determinado.

✓ El valor presente neto (*VNP*) en los tres modelos analizados es mayor que cero, dando una ganancia adicional al valor de la inversión inicial, cumpliendo con la regla de aceptación del proyecto por este tipo de análisis.

✓ La tasa interna de retorno (*TIR*) del proyecto, esta por encima de la tasa del costo de capital, determinada en el estudio económico, lo que indica que el proyecto dará una rentabilidad superior a la esperada por los accionistas.

✓ Los índices de rentabilidad indican un retorno en utilidades sobre ventas de 2.18%; un retorno sobre los activos de 17.76% y del 54.95% sobre el capital de los

accionistas; esto se considera rentable ya que los accionistas recuperan su inversión en capital durante los dos primeros periodos.

✓ Los indicadores de rotación de inventario se sitúa en 17.22 veces, lo que significa que con poco capital en mercancía se obtienen los niveles de venta proyectados, situándose por encima de el indicador que se maneja en este tipo de empresas, el cual corresponde a 12 veces.

✓ La razón de liquidez muestra altas posibilidades de aumento de su endeudamiento sin poner en riesgo la liquidez de la empresa; se recomienda mantener este indicador en rangos cercanos a 3 para no entrar en inmovilización de capital de trabajo o en el caso contrario, faltantes de liquidez por aumento del endeudamiento.

✓ La arquitectura del local comercial, permite realizar una distribución adecuada del mobiliario requerido para poder ofrecer un buen servicio, creando un ambiente cómodo para el cliente.

✓ La identidad dada por el nombre supermercado "REGIO" permite una fácil recordación por el cliente; los colores que componen el nombre son llamativos y propios de esta identidad para evitar la confusión con otros almacenes del mismo gremio.

✓ La determinación de los departamentos, secciones y categorías agrupa los productos de tal forma que el cliente los pueda ubicar con gran facilidad, dentro del supermercado.

✓ La zona fría que se menciona en el punto 13.1.2.2, ha sido disminuida a una mínima parte ubicada en las esquinas del local, gracias a la correcta distribución de los departamentos y las secciones, generando tráfico por todos los corredores del supermercado.

✓ La combinación de los tipos y formas de exhibición aplicadas en la implantación del surtido, permite que se disminuyan las zonas frías en la góndola, aumentando los niveles de rotación, venta y utilidad de los productos; esto permite que exista una mayor rentabilidad de área de exposición.

✓ Se requiere aplicar estrategias de penetración de mercado por ser un establecimiento nuevo en el sector y esta es la manera de conseguir los primeros clientes quienes por la sensación de novedad se acercaran a realizar sus compras.

✓ Las estrategias de fidelización de clientes están enfocadas a conservar los primeros clientes del supermercado, de manera que la competencia no pueda captar estos compradores, gracias a las labores de mercadeo que se realizaran en el supermercado para brindar el servicio de una manera eficiente y agradable donde el cliente se encuentre satisfecho.

✓ Cada una de las estrategias aquí mencionadas son de fácil aplicación y adaptación a las circunstancias del mercado gracias a su diversidad y amplio campo de acción.

## **BIBLIOGRAFIA**

AAKER; David A. GEORGE S. Day, Investigación de mercados, Tercera edición, McGrawHill, 1997, p.54.

ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ, D.C. Ciudadela El Recreo, Memoria del modelo de gestión de Metrovivienda. 2002 p 47-127.

BACA, Urbina, Gabriel, Evaluación de proyectos, Tercera edición, McGRAW-HILL, 1999, p 96 - 196.

BAVARIA S.A. Departamento de mercadeo y publicidad, 2005.

-----, Tipología de clientes, ciudadela El Recreo, 2004.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, Guía para constituir y formalizar una empresa, Octava edición marzo 2005, p 19 -46.

CATASTRO, Departamento administrativo, plano de sectorización catastral, plancha 45 julio de 2003.

CERDAD, Hugo, 1991, p 34.

DANE, tabla de índice de precios al consumidor año 2004.

DERECHO LABORAL COLOMBIANO, novena edición, Ediciones doctrina y ley, 1998, p 225.

GASEOSAS COLOMBIANAS S.A. 2005.

GRANDE, Idelfonso, Dirección de marketing, Tercera edición, McGrawHii, 1995, p114 – 115.

HAEUSSLER, Ernest F., Jr, Richard S. Paul, Matemáticas para administración y economía, Segunda edición, Grupo editorial iberoamericana, 1992, p 228.

INMOBILIARIA BIENES Y MERCADEO. Cr 21nº 85-53.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Compendio normas para la presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Quinta actualización. Bogota D.C.: INCONTEC, 2002. 6-34p. NTC 1486.

KOONTZ, Harold, HEINZ Weihrich, Administración una perspectiva global, Décima edición, McGrawHill, 1996, p 174 - 268.

LEWISON, Dale M. Ventas al Detalle. Sexta Edición. Prentice Hall. México, 1999 p.4 – 7.

LO ROCK, Milton, Manual de administración de sueldos y salarios, tomo I, segunda edición, McGrawHill, 1988, p 36.

METROCUADRADO.com/content/temasfincaraiz/sectoresyprecios/ARTICULO-WEB-PL\_DET\_NOT\_REDI-1478782.html.

METROVIVIENDA, programa Bogotá con techo, alcaldía mayor de Bogotá, Mayo 2004.

-----, [www.metrovivienda.gov.co/flash/poryectos.htm](http://www.metrovivienda.gov.co/flash/poryectos.htm).

NACIONAL DE CHOCOLATES, Manual de merchandising, 2002, p 12.

NESTLE DE COLOMBIA S.A. Material publicitario. 2005

ORGANIZACIONES CÁRDENAS S.A. 2005.

OROZCO, J. Arturo, Investigación de mercados, Primera edición, Noma, 1999, p. 338 – 422.

PALOMARES, Ricardo. Merchandising. Cómo vender más en establecimientos comerciales, Gestión 2000,2001, p 34 – 195.

PÉREZ, Trenzano, Jose Maria, 101 Estrategias de negocios y de marketing, Deusto, 2002, p 300 - 443.

PRODUCTOS ALIMENTICIOS DORIA S.A., Buenas practicas de comercialización, 2005, p 13.

SANTA CLARA S.A. 2005.

STANLEY B. Block, TEXAS Christian Univer, Fundamentos de Gerencia Financiera, Novena edición, McGR AW-HIIL, 2001, p 56-63.

STONER, James, 1994, p 34.

TREVINO, Martínez, Rubén, Publicidad – Comunicación integral en marketing, Segunda edición, McGraw Hill, 2000, p 219.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, Inventario de sistemas constructivos, Metrovivienda, 2000 p 17.

WEBSTER, Allen L, Estadística aplicada para la administración y la economía, Segunda edición, McGrawHill, 1996. p 70.




## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### VISTA GENERAL DE LA CIUDADELA EL RECREO



**Fuente:** Programa Bogotá con techo, Alcaldía mayor de Bogotá, Mayo 2004.

-  En proceso de comercialización.
-  En altura
-  Próximos procesos de comercialización



## ANEXO 2

### MAPA DE LA CIUDADELA EL RECREO Y BARRIOS ALEDAÑOS.



Fuente: [www.metrovivienda.gov.co/flash/proyectos.htm](http://www.metrovivienda.gov.co/flash/proyectos.htm)



**Ubicación del supermercado**

### ANEXO 3

#### DELIMITACIÓN DEL MERCADO PRIMARIO



Fuente: Departamento administrativo CATASTRO, plano de sectorización catastral, plancha 45 julio de 2003

**Zona delimitada para el estudio de mercado**

**ANEXO 4**  
**DISEÑO DEL CUESTIONARIO**



**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**ENCUESTA PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DEL MONTAJE DE UN  
SUPERMERCADO EN LA CIUDADELA EL RECREO**

Me alegra saludarlo(a), mi nombre es... somos estudiantes de administración de empresas de la universidad de la salle y estamos realizando una encuesta acerca de la posibilidad de crear un supermercado en este sector.

Le agradecería mucho si fuera tan amable de atenderme un momento.

FECHA: D\_\_M\_\_A\_\_ DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

SEXO: F\_\_M\_\_ TELÉFONO: \_\_\_\_\_ BARRIO: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ NOMBRE: \_\_\_\_\_

1. ¿A dónde acude usted cuando compra comestibles y productos para el aseo frecuentemente?

Supermercados de barrio \_\_\_\_\_ Tiendas \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Almacenes de cadena \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2. ¿Está satisfecho con el establecimiento donde actualmente realiza estas compras?:

Muy satisfecho \_\_\_\_\_ Un poco satisfecho \_\_\_\_\_

Medianamente satisfecho \_\_\_\_\_ Insatisfecho \_\_\_\_\_

¿Por que? \_\_\_\_\_

3. ¿Con qué frecuencia realiza estas compras?:

Diaria \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_

Semanal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué medio de pago utiliza cuando hace estas compras?

Efectivo \_\_\_\_\_ Tarjeta de crédito \_\_\_\_\_

Cheque \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Tarjeta debito \_\_\_\_\_

5. Ordene de mayor a menor importancia, los factores que usted considere fundamentales en el momento de escoger el lugar donde realiza sus compras, teniendo en cuenta que 1 es mas importante y 6 es menos importante.

Variedad \_\_\_\_\_ Calidad de los productos \_\_\_\_\_

Servicio \_\_\_\_\_ Precio \_\_\_\_\_

Comodidad \_\_\_\_\_ Cercanía \_\_\_\_\_

6. ¿Dónde compra frecuentemente?

Víveres, en \_\_\_\_\_ Lácteos, en \_\_\_\_\_

Licores, en \_\_\_\_\_ Frutas y verduras, en \_\_\_\_\_

Artículo para el aseo, en \_\_\_\_\_ Carnes, en \_\_\_\_\_

7. ¿Con quien frecuenta realizar estas compras?:

Solo \_\_\_\_\_

Con su pareja \_\_\_\_\_

Con sus hijos \_\_\_\_\_

Con un amigo(a) \_\_\_\_\_

Con su familia \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**8.** ¿Está de acuerdo en que se creara en la zona un supermercado, que ofrezca?:

Viveres \_\_\_\_\_

Viveres, frutas y verduras \_\_\_\_\_

Viveres y carnes \_\_\_\_\_

Viveres, carnes, frutas y verduras \_\_\_\_\_

No esta de acuerdo \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

**9.** El promedio quincenal de sus compras en mercado está entre: (tenga en cuenta viveres, artículos de aseo, carnes, frutas y verduras).

0 a \$30.000 \_\_\_\_\_

\$30.001 a \$60.000 \_\_\_\_\_

\$60.001 a \$100.000 \_\_\_\_\_

\$100.001 a \$150.000 \_\_\_\_\_

Superior a \$150.001 \_\_\_\_\_

**10.** Del valor anterior ¿Cuánto gasta en?:

Carnes \_\_\_\_\_

Frutas y verduras \_\_\_\_\_

Artículos para el aseo personal y del hogar \_\_\_\_\_

Viveres \_\_\_\_\_

**11.** El nivel de ingresos total de su familia está entre:

0 a \$400.000 \_\_\_\_\_

\$400.001 a \$800.000 \_\_\_\_\_

\$800.001 a \$1.200.000 \_\_\_\_\_

Superior a \$1.200.001 \_\_\_\_\_

**12.** ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar y cuántas trabajan actualmente?:

Niños:

De 0 a 6 años \_\_\_\_\_

De 7 a 12 años \_\_\_\_\_

De 13 a 18 años \_\_\_\_\_

Adultos \_\_\_\_\_

Trabajan \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración.**

**ANEXO 5**  
**ESTIMACIÓN DE LA PROPORCIÓN DE ACEPTACIÓN DEL SUPERMERCADO**

Estimación de la proporción de aceptación del supermercado		
<b>z</b>	1,65	90%
P=	0,885	88,50%
Q=	0,115	11,50%
SP= Raíz(p*q)/n	0,02	
Lm s= p+zsp	0,918	<b>91,80%</b>
Lm inf.= p-zsp	0,852	<b>85,20%</b>
<b>Nivel de aceptación total= 3363*0,852</b>	<b>2865</b>	

Fuente: Tabla 4, Aceptación del supermercado

**ANEXO 6**  
**ESTIMACIÓN PROPORCIÓN DE UTILIZACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS DE VENTA AL DETAL**

Proporciones			
	<b>z</b>	1,650	90,0%
<b>Super</b>	P=	0,770	77,0%
	Q=	0,230	23,0%
	SP= Raíz(p*q)/n	0,026	
	Lm s= p+zsp	0,813	81,3%
	Lm inf.= p-zsp	0,727	72,7%
	<b>Compran en supermercado total= 3363*0,727</b>	<b>2445</b>	
<b>Cadenas</b>	P=	0,167	16,7%
	Q=	0,833	83,3%
	SP= Raíz(p*q)/n	0,023	
	Lm s= p+zsp	0,205	20,5%
	Lm inf.= p-zsp	0,129	12,9%
	<b>Compran en cadenas total= 3363*0,129</b>	<b>434</b>	
<b>Tienda</b>	P=	0,056	
	Q=	0,944	
	SP= Raíz(p*q)/n	0,014	
	Lm s= p+zsp	0,079	
	Lm inf.= p-zsp	0,033	
	<b>Compran en tiendas total= 3363*0,033</b>	<b>111</b>	
<b>Otros</b>	P=	0,0080	
	Q=	0,9920	
	SP= Raíz(p*q)/n	0,0056	
	Lm s= p+zsp	0,0170	
	Lm inf.= p-zsp	0,0012	
	<b>Compran en otros total= 3363*0,0012</b>	<b>4</b>	

Fuente: Tabla 5, Lugar de preferencia para realizar las compras.

**ANEXO 7**  
**ESTIMACIÓN DE LA PROPORCIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN**

Proporción del nivel de satisfacción		
<b>z</b>	1,650	90,0%
P=	0,512	51,2%
Q=	0,488	48,8%
SP= Raíz(p*q)/n	0,031	
Lm s= p+zsp	0,563	56,3%
Lm inf.= p-zsp	0,461	46,1%
<b>Muy satisfecho total= 3363*0,461</b>	<b>1550</b>	

Fuente: Tabla 7, Nivel de satisfacción.

**ANEXO 8**  
**ESTIMACIÓN DE LA PROPORCIÓN DE LA FRECUENCIA DE COMPRA**

Proporción de la frecuencia de compra		
<b>z</b>	1,65	90,0%
P=	0,508	50,8%
Q=	0,492	48,2%
SP= Raíz(p*q)/n	0,031	
Lm s= p+zsp	0,56	56,0%
Lm inf.= p-zsp	0,46	46,0%
<b>Compra quincenal total= 3363*0,46</b>	<b>1547</b>	

Fuente: Tabla 10, Frecuencia de compra.

## ANEXO 9

### ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS INGRESOS POR FAMILIA MENSUAL

**Tabla A**

NIVEL DE INGRESOS FAMILIA	M	f	fM	M2	fM2
0 a 39	19,5	91	1774,5	380,25	34602,75
40 a 79	59,5	111	6604,5	3540,25	392967,75
80 a 119	99,5	20	1990,0	9900,25	198005
120 a 159	139,5	12	1674,0	19460,25	233523
<b>TOTAL</b>		234	12043,0		859098,5

**Fuente:** Tabla 15, Nivel de ingresos por familia.

**Tabla B**

Formulación	
<b>Media aritmética</b>	
Suma fM / sumaf =	
27454 / 234	<b>51,465812</b>
	<b>\$514,658</b>
<b>Varianza</b>	
$s^2 = \text{suma } fM^2 - n \times \text{media}^2 / n - 1$	
859098,5 - 234(51,46)^2 / 233	<b>1027,62</b>
<b>Desviación estándar</b>	
Raíz de $s^2$	
Raíz 1027,62	<b>32,06</b>
	<b>\$320,600</b>
<b>Coefficiente de variación</b>	
$Cv = D / \text{xmedia}$	
32,06 / 51,46	<b>0,6229378</b>
	<b>62,29%</b>

**Fuente:** Tabla A. anexo 9.



**ANEXO 10**  
**ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL VOLUMEN DE COMPRA**

**Tabla A**

Intervalo	M	f	fM	M2	fM2
0 a 29	14,5	5	72,5	210,25	1051,25
30 a 59	44,5	35	1557,5	1980,25	69308,75
60 a 99	79,5	76	6042,0	6320,25	480339
100 a 149	124,5	79	9835,5	15500,25	1224519,75
150 a 199	174,5	57	9946,5	30450,25	1735664,25
<b>TOTAL</b>		252	27454,0		3510883

**Fuente:** Tabla 17, Promedio de compras quincenal.

**Tabla B**

<b>Formulación</b>	
<b>Media aritmética</b>	
Suma fM / suma f =	
27454 / 252	<b>108,94444</b>
	<b>\$108,900</b>
<b>Varianza</b>	
$s^2 = \text{suma fM}^2 - n \times \text{media}^2 / n - 1$	
3510886 - 252(108,94) <sup>2</sup> / 251	<b>2072,39</b>
<b>Desviación estándar</b>	
D=Raíz de $s^2$	
Raíz 2072,39	<b>45,52</b>
	<b>\$45,500</b>
<b>Coefficiente de variación</b>	
CV = D / media	
45,52 / 108,94	<b>0,4178</b>
	<b>41,78%</b>

**Fuente:** Tabla A. anexo 10.



## **ANEXO 11**

### **ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL DE LA ZONA**

(x) Promedio de compras quincenal: \$108.900

(p) Periodos por mes: 2

(N) Número de hogares en estudio: 3363

(D) Demanda potencial de la zona

Entonces:

$$D = (x * p) (N)$$

$$D = (108.900 * 2) (3363)$$

$$D = 732.461.400$$

$$D = \$732.461.400 \text{ mensual}$$

## **ANEXO 12**

### **ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POR ESTABLECIMIENTO**

(N) Número de hogares: 3363

(P) Porcentaje de utilización:

Supermercados 77.40%

Almacén de cadena 16.74%

Tienda 5.06%

Otro 0.80%

(x) Media aritmética volumen de compras \* 2

(Dt) Demanda estimada por tipo de establecimiento

Entonces:

$$Dt = (N * P) (x)$$

$$(1) Dt = (3363 * 0.774) (217800) = 566.933.400$$

$$(2) Dt = (3363 * 0.1674) (217800) = 122.621.400$$

$$(3) Dt = (3363 * 0.0506) (217800) = 37.026.000$$

$$(4) Dt = (3363 * 0.008) (217800) = 5.880.600$$

## ANEXO 13

### ANÁLISIS DE LA OFERTA

#### Supermercados

Nombre	Dirección	Área	Nº de trabajadores
Los gemelos	Cl. 71s n° 92-15	40 m <sup>2</sup>	3
Súper mercar	Cl. 71s n° 92-45	48 m <sup>2</sup>	4
Paris	Cl. 70s n° 92-65	72 m <sup>2</sup>	3
Metropol	Cr. 88c n° 69-12s	216 m <sup>2</sup>	10
Surtí todo	Cl. 61s n° 101ª-16	72 m <sup>2</sup>	5
Metro hogar	Cl. 61s n° 103-16	72 m <sup>2</sup>	5

**Fuente:** Observación directa de la zona, Marzo 2005.

#### Graneros

Nombre	Dirección	Área	Nº de trabajadores
Bodegón	Cl. 71s n° 92-55	60 m <sup>2</sup>	3
Angela y Paola	Cl. 67cs n° 92-15	20 m <sup>2</sup>	2
Tl. regateo	Cl. 69ª s n° 92-35	16 m <sup>2</sup>	2

**Fuente:** Observación directa de la zona, Marzo 2005.

#### Tiendas

Nombre	Dirección	Área	Nº de trabajadores
Mini tienda Montevideo	Cr. 95 n° 65-48s	9 m <sup>2</sup>	1
Panadería la especial	Cr. 93bis n° 68-49s	10 m <sup>2</sup>	2
Districarnes San Antonio	Cl. 69ª s n° 92-55	12 m <sup>2</sup>	2

**Fuente:** Observación directa de la zona, Marzo 2005.

**ANEXO 14**  
**OFERTA DE SUPERMERCADOS SELECCIONADOS**

Análisis estadístico del volumen de compra de víveres

**Tabla A**

Intervalo	M	f	fM	M2	fM2
0 a 9	4,5	1	4,5	20,25	20,25
10 a 19	14,5	23	333,5	210,25	4835,75
20 a 39	29,5	72	2124,0	870,25	62658
40 a 79	59,5	90	5355,0	3540,25	318622,5
80 a 159	119,5	46	5497,0	14280,25	656891,5
160 a 319	239,5	4	958,0	57360,25	229441
<b>TOTAL</b>		232	14272,0		1272469

**Fuente:** Pregunta 10, cuestionario encuesta anexo 4.

**Tabla B**

Formulación	
<b>Media aritmética</b>	
Suma fM / suma f =	
14272 / 232	<b>61,51724138</b>
	<b>\$61,500</b>
<b>Varianza</b>	
$s^2 = \text{suma } f M^2 - n \times \text{media}^2 / n - 1$	
1272469 - 232(61,517)^2 / 231	<b>1707,8</b>
<b>Desviación estándar</b>	
D=Raíz de $s^2$	
Raíz 1707,8	<b>41,32</b>
	<b>\$41,300</b>
<b>Coefficiente de variación</b>	
Cv = D / media	
41,32 / 61,51	<b>0,6717</b>
	<b>67,17%</b>

**Fuente:** Tabla A. anexo 14.

**Tabla C**

Medida	Numero	Valor
Media aritmética	61,51724138	<b>\$61,500</b>
Desviación estándar	41,32	<b>\$41,300</b>
Coefficiente de variación	0,6717	<b>67,17%</b>

**Fuente:** Tabla B. anexo 14.

Análisis estadístico del volumen de compra de artículos aseo

**Tabla D**

Intervalo	M	f	fM	M2	fM2
0 a 9	4,5	21	94,5	20,25	425,25
10 a 19	14,5	84	1218,0	210,25	17661
20 a 39	29,5	83	2448,5	870,25	72230,75
40 a 79	59,5	28	1666,0	3540,25	99127
80 a 159	119,5	6	717,0	14280,25	85681,5
<b>TOTAL</b>		222	6144,0		275125,5

Fuente: Pregunta 10, cuestionario encuesta anexo 4.

**Tabla E**

Formulación	
<b>Media aritmética</b>	
Suma fM / suma f =	
6144 / 222	<b>27,68</b>
	<b>\$27,700</b>
<b>Varianza</b>	
$s^2 = \text{suma fM}^2 - n \times \text{media}^2 / n - 1$	
$275125,5 - 222(27,68)^2 / 221$	<b>475,2</b>
<b>Desviación estándar</b>	
D=Raíz de $s^2$	
Raíz 1707,8	<b>21,8</b>
	<b>\$21,800</b>
<b>Coefficiente de variación</b>	
$Cv = D / \text{media}$	
$21,8/27,68$	<b>0,7877</b>
	<b>78,77%</b>

Fuente: Tabla D. anexo 14.

**Tabla F**

Medida	Numero	Valor
Media aritmética	27,68	<b>\$27,700</b>
Desviación estándar	21,8	<b>\$21,800</b>
Coefficiente de variación	0,7877	<b>78,77%</b>

Fuente: Tabla E. anexo 14.

**ANEXO 15**  
**DESCRIPCIÓN DE INSTALACIONES**

<b>Distribuidor</b>	<b>Tipo</b>
<b>Gíreles &amp; Mobile Bogotá D.C.</b> Calle 81 No. 30-12 Teléfonos: 256 6928 - 236 2816 - 256 8129 - 533 7035/36/37 Fax: 218 4166	<b>Sistema de código de barras</b> <b>Lectores de Código de Barras:</b> Estos dispositivos permiten la lectura de cualquier código de Barras, su interpretación y transmisión a un Computador, Caja Registradora, Terminal Portátil ó Terminal de Pantalla
<b>SECUREXA ENERGY &amp; FIRE LTDA.</b> Calle 23 No. 32-78 Piso 2. PBX: 6090509. Teléfonos: 6092028 - 2442882. Fax: 2444180 Ext. 17 Celulares: (03-315) 5202499 - (03-315) 2003924 - (03-315) 3589694. E-mail: <a href="mailto:securexa@netsoft.net.com">securexa@netsoft.net.com</a> Bogotá D.C., Colombia	<b>Circuito cerrado de televisión</b> Cámaras fijas y controladas por domos que permiten movimientos en 360º y sistemas de grabación digitales, que permiten búsquedas más eficientes y una grabación en tiempo real.
<b>Sur visión Bogotá</b> Colombia: Carrera 21 #86A-20 PBX (1) 611 3333 Teléfonos (1) 530 0216/17 - Fax (1) 236 7875	<b>Sistema electrónico de alarma</b> Sistema contra robo y atraco por medio de sensores infrarrojos Conectados y comandados en forma alambica o inalámbrica. Posibilidad de reporte a las autoridades a través de todos los medios de comunicación conocidos.

**Descripción de equipos**

<b>Distribuidor</b>	<b>Tipo</b>
<b>Maquitech Andina</b> Transversal 93 No. 61 - 32 Bodega 73 Parque Empresarial el Dorado PBX: (57-1) 4366799 - Fax: (571) 4805303 Bogotá - Colombia	Maquina selladora de bolsa plástica
<b>Compudiser Ltda.</b> Cr 16ª 78-75 of 503 Tel 6557275	Computadores con impresora.
<b>Compudiser Ltda.</b> Cr 16ª 78-75 of 503 Tel 6557275	Maquinas registradoras
<b>Javar Ltda.</b> Conmutador: 5405615 • Fax: 2506949 • Calle 74 No.29-32 Bogotá, D.C. • Colombia	Básculas electrónicas o de aguja
<b>Comercializadora San mateo</b> Dg. 86ª nº 30-38 PBX 611 4333	Maquinas etiqueteadoras
<b>Súper nórdico</b> Cl. 14 nº 36-89 TEL 370 4011	Congeladores para productos carnicos.
<b>Meals de Colombia (Cream Helado)</b> Tr 49 nº 98 – 49 TEL. 420 1088	Congelador para helado y paletas.
<b>Súper nórdico</b> Cl. 14 nº 36-89 TEL 370 4011	Refrigerador de 3 metros de longitud para lácteos y derivados
<b>Súper nórdico</b> Cl. 14 nº 36-89 TEL 370 4011	Cuarto frío frutas y verduras
<b>Aromo Ltda.</b> CR. 17 nº 19ª – 06 TEL. 341 5244	Tricidos de carga.

### Descripción de enseres

Distribuidor	Tipo
<b>Industrias cruz Hnos. Ltda.</b> Autop. sur nº 75d – 47 TEL 719 6400	Vitrina medio cuerpo.
<b>Exdal Ltda.</b> Tr 14 nº 119-21 PBX 522 0270	Estibas tipo pesado
<b>Exdal Ltda.</b> Tr 14 nº 119-21 PBX 522 0270	Góndola tipo semipesado.
<b>Industrias simoda Ltda.</b> Av. 30 nº 2ª -27 TEL 201 0251	Canastas almacenaje
<b>Industrias simoda Ltda.</b> Av. 30 nº 2ª -27 TEL 201 0251	Carros de mercado
<b>Industrias simoda Ltda.</b> Av. 30 nº 2ª -27 TEL 201 0251	Canastas de mano

## **ANEXO 16**

### **LISTADO DE PROVEEDORES**

#### **Proveedores de víveres, abarrotes, rancho, licores y artículos para el aseo:**

- CASA LUKER, Cl. 13 n° 68ª 76, zona industrial, Bogotá TEL. 447 37 00.
- ALPINA Productos alimenticios S.A. CR 63 n° 15 61 PBX 423 86 00.
- ALQUERIA Productos Naturales de la Sabana S.A. PBX 488 70 00.
- BIMBO de Colombia S.A. TEL 877 21 21.
- BODEGAS AÑEJAS, Cl. 13 n° 42 42, TEL 268 70 66.
- COLOMBINA S.A. PBX 886 16 99.
- COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES,
- ALTIPAL LTDA. TEL, 411 02 02.
- CORBETA Colombiana de Comercio S.A. TEL. 405 54 36.
- REPRESENTACIONES CONTINENTAL, TEL. 425 21 11.
- BAVARIA S.A. TEL. 710 82 37
- POSTOBON, Gaseosas Colombianas S.A. TEL. 220 43 00.
- NESTLE DE COLOMBIA S.A. TEL. 288 13 97
- TECNOQUIMICAS S.A. TEL 571 01 71.
- MERCA EXPRESS LTDA TEL 451 77 66.
- JGB S.A. TEL 620 56 30.
- PARMALAT COLOMBIALTDA TEL 629 21 21.
- ARROZ DIANA S.A. TEL 412 9010.
- CORABASTOS S.A. CR 86 n° 24ª 19 TEL 453 71 88.
- FRIGORIFICO GUALDALUPE S.A. Autopista sur n° 66 78 TEL 710 42 00

#### **Proveedores de suministros**

- ALDA PLAST Ltda. Cl. 76b n° 94-17 TEL 436 5212
- PAPEL ROLLOS Ltda. Cl. 20 n° 32-32 TEL 269 4598.
- POLISISTEMAS Ltda. Autop sur n° 54-45 TEL 724 9145.

**ANEXO 17**  
**FORMATOS DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

✓ **GERENTE**

**1. Identificación:**

CARGO	GERENTE
ÁREA	ADMINISTRATIVA
CARGO A QUIEN REPORTA	JUNTA DIRECTIVA
PERSONAS A CARGO	14
<p><b>NATURALEZA DEL CARGO/OBJETIVO:</b> Es directamente responsable ante su superior por el cumplimiento de las labores que le son propias de su cargo como Desarrollar acciones de dirección, formulación, coordinación y orientación de políticas y adopción de planes, programas y proyectos para su ejecución.</p>	

**2. Descripción de funciones:**

- Dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos del supermercado, en concordancia con los planes y programas de desarrollo que establezcan los accionistas.
- Fijar las políticas y adoptar los planes generales y las normas técnicas orientadas a mejorar el desarrollo de la empresa.
- Prever la consecución oportuna de los recursos y mercancías necesarias, administrar los bienes que constituyen el patrimonio del supermercado, garantizando mediante un sistema gerencial adecuado, la rentabilidad social y financiera.
- Asistir a las reuniones de Junta Directiva, rindiendo los informes que le sean solicitados y efectuar las delegaciones pertinentes.
- Adelantar gestiones tendientes a desarrollar la estructura y la capacidad operativa del supermercado, mediante la aplicación de principios y técnicas gerenciales que aseguren su supervivencia, crecimiento, calidad de recursos y capacidad de competir en el mercado.
- Organizar el funcionamiento del supermercado y proponer ajustes a la estructura orgánica de acuerdo con las necesidades y políticas.
- Ejercer la representación legal.
- Presentar a consideración de la Junta Directiva para su aprobación, los planes, programas, proyectos, planta de personal y procedimientos.

**3. Ayudas del cargo:**

- Manual de procedimientos
- Manual de modulaciones.



- Software de administración y control de inventarios.

#### **4. Relaciones internas y externas**

##### **INTERNAS**

- Gerencia general
- Personal de la misma área
- Departamento de compras
- Todos los miembros de la organización

##### **EXTERNAS**

- Clientes
- Proveedores
- Demás empresas del gremio
- Todos los miembros que tengan algún interés en la organización.

#### **5. Especificaciones del oficio**

##### **CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES**

- Educación: Haber realizado estudios de educación básica secundaria y estudios universitarios en administración de empresas.
- Experiencia: Cuatro año en cargos similares.
- Complejidad: Alta por la responsabilidad en la buena administración de la empresa.

##### **CONTACTOS**

- Contacto directo con proveedores y relaciones con los empleados del almacén.

##### **ESFUERZO**

- Mental: Alto.
- Físico: Bajo.

✓ **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

**1. Identificación:**

CARGO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
ÁREA	ADMINISTRATIVA
CARGO A QUIEN REPORTA	GERENTE
PERSONAS A CARGO	12
NATURALEZA DEL CARGO/OBJETIVO: Es directamente responsable ante su superior por el cumplimiento de las labores que le son propias de su cargo como archivar, clasificar y controlar documentos, realizar labores auxiliares de operación del supermercado, así como la atención de los clientes mayoristas, además de cumplir con las labores de otras áreas que le sean asignadas.	

**2. Descripción de funciones:**

- Recibir documentos, facturas y comprobantes para su registro, clasificación y archivo.
- Realizar los registros de entrada y salida de suministros tanto para la bodega como para el almacén.
- Colaborar con los informes financieros mensuales que rinde el área a la junta directiva.
- Atender al los clientes mayoristas, tomar pedidos y realizar facturas de venta.
- Presentar informes periódicos sobre necesidades de suministros.
- Utilizar eficientemente las herramientas de trabajo suministradas por la empresa.
- Realizar el aseo correspondiente de su sitio de trabajo y del almacén en general.
- Contestar el teléfono.
- Mecanografiar documentos, cuadros, reportes, facturas u otros.
- Colaborar en caso de necesidad con las tareas de los compañeros de la misma área.
- Suministrar información sobre su trabajo hacia su jefe inmediato y a sus compañeros.

**3. Ayudas del cargo:**

- Manual de procedimientos
- Software de administración y control de inventarios.

**4. Relaciones internas y externas:**

**INTERNAS**

- Gerencia general

- Personal de la misma área
- Departamento de compras
- Todos los miembros de la organización
- Clientes
- Proveedores
- Demás empresas del gremio
- Mercaderistas e impulsadoras

#### EXTERNAS

#### **5. Especificaciones del oficio:**

#### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

- Educación: Haber realizado estudios de educación básica secundaria y curso de secretariado, sistemas, contabilidad básica.
- Experiencia: Un año en cargos similares.
- Complejidad: Alta por la responsabilidad en el recibo, manipulación de documentos confidenciales del supermercado.

#### CONTACTOS

- Contacto directo con proveedores, clientes y relaciones con los empleados del almacén.

#### ESFUERZO

- Mental: Alto.
- Físico: Bajo.

✓ **CONTADOR PUBLICO**

**1. Identificación:**

CARGO	CONTADOR PUBLICO
AREA	ADMINISTRATIVA
CARGO A QUIEN REPORTA	GERENTE
PERSONAS A CARGO	0
NATURALEZA DEL CARGO/OBJETIVO: Es directamente responsable ante su superior por el cumplimiento de las labores que le son propias de su cargo como analizar y realizar el registro de los movimientos contables del supermercado, diligenciamiento de formularios, liquidación de impuestos y nomina.	

**2. Descripción de funciones:**

- Registrar el movimiento diario de la contabilidad, verificando que las imputaciones se hayan efectuado de acuerdo a las normas establecidas y que los conceptos consignados en los comprobantes, facturas y recibos concuerden con las cuentas afectadas.
- Realizar los asientos en los libros auxiliares, constatando que concuerden con los conceptos y valores de los comprobantes.
- Preparar y elaborar correspondencia, informes contables, cuadros estadísticos y estados financieros.
- Elaborar la liquidación de impuestos y nomina con forme a las normas y leyes reglamentarias.
- Utilizar eficientemente las herramientas de trabajo suministradas por la empresa.
- Realizar el aseo correspondiente de su sitio de trabajo y del almacén en general.
- Colaborar en caso de necesidad con las tareas de los compañeros de la misma área.
- Suministrar información sobre su trabajo hacia su jefe inmediato y a sus compañeros.

**3. Ayudas del cargo:**

- Manual de procedimientos
- Software de administración y control de inventarios.
- Legislaciones colombianas.

#### **4. Relaciones internas y externas**

##### **INTERNAS**

- Gerencia general
- Personal de la misma área
- Todos los miembros de la organización

##### **EXTERNAS**

- Proveedores
- Demás empresas del gremio

#### **5. Especificaciones del oficio**

##### **CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES**

- Educación: Haber realizado estudios de educación básica secundaria y formación universitaria contaduría.
- Experiencia: Tres años en cargos similares.
- Complejidad: Alto por la responsabilidad en el manejo de información comprometedor para el supermercado.

##### **CONTACTOS**

- Contacto directo con proveedores y relaciones con los empleados del almacén.

##### **ESFUERZO**

- Mental: Alto
- Físico: Bajo.

**ÁREA OPERATIVA**  
✓ **ALMACENISTA**

**1. Identificación:**

CARGO	ALMACENISTA
ÁREA	OPERATIVA
CARGO A QUIEN REPORTA	GERENTE
PERSONAS A CARGO	0
NATURALEZA DEL CARGO/OBJETIVO: Es directamente responsable ante su superior por el cumplimiento de las labores que le son propias de su cargo como pesaje, empaque y almacenamiento de las mercancías disponibles para la venta en el almacén, además de cumplir con las labores de otras áreas que le sean asignadas, así como el contacto directo con los proveedores.	

**2. Descripción de funciones:**

- Recibir las mercancías que son entregada por los proveedores con su respectiva factura y orden de pedido.
- Almacenar las mercancías de la manera mas idónea y siguiendo los parámetro establecidos por el almacén.
- Realizar el pesaje de las mercancías en las cantidades requeridas para el punto de exhibición y en las presentaciones establecidas para la venta de las mismas.
- Llevar un adecuado control de inventarios de los productos que están bajo su responsabilidad, realizando un reporte diario al departamento de compras acerca de las mercancías faltantes.
- Utilizar eficientemente las herramientas de trabajo suministradas por la empresa.
- Realizar el aseo correspondiente de su sitio de trabajo y del almacén en general.
- Colaborar en caso de necesidad con las tareas de los compañeros de la misma área.
- Mover mercancías de gran volumen y peso de un sitio a otro.
- Suministrar información sobre su trabajo hacia su jefe inmediato y a sus compañeros.
- Vigilar y colaborar con la seguridad del almacén.
- Clasificar y seleccionar los productos en cuanto a calidad, durabilidad y deterioro.

**3. Ayudas del cargo:**

- Manual de procedimientos

- Manual de modulaciones.

#### **4. Relaciones internas y externas**

##### **INTERNAS**

- Gerencia general
- Personal de la misma área
- Departamento de compras
- Todos los miembros de la organización

##### **EXTERNAS**

- Proveedores
- Demás empresas del gremio
- Mercaderistas e impulsadoras

#### **5. Especificaciones del oficio**

##### **CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES**

- Educación: Haber realizado estudios de educación básica secundaria.
- Experiencia: Un año en cargos similares.
- Complejidad: Medio, por la responsabilidad en el recibo, manipulación de mercancía y control de inventarios.

##### **CONTACTOS**

- Contacto directo con proveedores y relaciones con los empleados del almacén.

##### **ESFUERZO**

- Mental: Normal.
- Físico: Alto, por la manipulación de objetos de gran volumen y peso.

✓ **MERCADERISTA**

**1. Identificación:**

CARGO	MERCADERISTA
ÁREA	OPERATIVA
CARGO A QUIEN REPORTA	GERENTE
PERSONAS A CARGO	0
NATURALEZA DEL CARGO/OBJETIVO: Es directamente responsable ante su superior por el cumplimiento de las labores que le son propias de su cargo como exhibición de las mercancías disponibles para la venta en el almacén, además de cumplir con las labores de otras áreas que le sean asignadas, así como el contacto directo con los clientes.	

**2. Descripción de funciones:**

- Exhibir los productos en las cantidades necesarias y suficientes para abastecer las ventas diarias del almacén, teniendo en cuenta la modulación correspondiente para cada uno de los productos.
- Efectuar la labor de empacador en los puntos de pago cuando sea necesario.
- Cumplir con el servicio a domicilio, cuando el cliente lo requiera.
- Llevar un adecuado control de inventarios de los productos que están bajo su responsabilidad, realizando un reporte diario al departamento de compras acerca de las mercancías faltantes.
- Utilizar eficientemente las herramientas de trabajo suministradas por la empresa.
- Realizar el aseo correspondiente de su sitio de trabajo y del almacén en general.
- Orientar a los clientes dentro del almacén.
- Suministrar información acerca de los productos.
- Colaborar en caso de necesidad con las tareas de los compañeros de la misma área.
- Mover mercancías de gran volumen y peso de un sitio a otro.
- Suministrar información sobre su trabajo hacia su jefe inmediato y a sus compañeros.
- Realizar labores de mensajería cuando sea necesario.
- Vigilar y colaborar con la seguridad del almacén.
- Clasificar y seleccionar los productos en cuanto a calidad, durabilidad y deterioro.

**3. Ayudas del cargo:**

- Manual de procedimientos
- Manual de modulaciones.



#### **4. Relaciones internas y externas**

##### **INTERNAS**

- Gerencia general
- Personal de la misma área
- Departamento de compras
- Todos los miembros de la organización

##### **EXTERNAS**

- Clientes
- Demás empresas del gremio
- Mercaderistas e impulsadoras

#### **5. Especificaciones del oficio**

##### **CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES**

- Educación: Haber realizado estudios de educación básica secundaria.
- Experiencia: Un año en cargos similares.
- Complejidad: Medio por la responsabilidad en la manipulación de mercancía y control de inventarios.

##### **CONTACTOS**

- Contacto directo con clientes y relaciones con los empleados del almacén.

##### **ESFUERZO**

- Mental: Normal.
- Físico: Alto, por la manipulación de objetos de gran volumen y peso.

✓ **CAJERO**

**1. Identificación:**

CARGO	CAJERO
AREA	OPERATIVA
CARGO A QUIEN REPORTA	GERENTE
PERSONAS A CARGO	0
NATURALEZA DEL CARGO/OBJETIVO: Es directamente responsable ante su superior por el cumplimiento de las labores que le son propias de su cargo como recibir los valores de las mercancías y diligenciar las relaciones y controles necesarios para mantener cuadrada la caja de acuerdo a los reglamentos del supermercado, además de cumplir con las labores de otras áreas que le sean asignadas, así como el contacto directo, servicio y atención al cliente.	

**2. Descripción de funciones:**

- Atender al cliente en forma oportuna y eficiente.
- Recibir el efectivo de las ventas del día y preparar el puesto de trabajo.
- Clasificar el dinero por denominaciones y realizar durante el día entregas parciales de dinero.
- Efectuar el cuadre de caja diligenciando y verificando comprobantes de entradas y salidas de dinero.
- Efectuar la labor de empacador en los puntos de pago cuando sea necesario.
- Utilizar eficientemente las herramientas de trabajo suministradas por la empresa.
- Realizar el aseo correspondiente de su sitio de trabajo y del almacén en general.
- Orientar a los clientes dentro del almacén.
- Suministrar información acerca de los productos.
- Colaborar en caso de necesidad con las tareas de los compañeros de la misma área.
- Suministrar información sobre su trabajo hacia su jefe inmediato y a sus compañeros.
- Vigilar y colaborar con la seguridad del almacén.

**3. Ayudas del cargo:**

- Manual de procedimientos
- Manual de modulaciones.

**4. Relaciones internas y externas**

#### INTERNAS

- Gerencia general
- Personal de la misma área
- Todos los miembros de la organización

#### EXTERNAS

- Clientes
- Demás empresas del gremio
- Mercaderistas e impulsadoras

### **5. Especificaciones del oficio**

#### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

- Educación: Haber realizado estudios de educación básica secundaria.
- Experiencia: Un año en cargos similares.
- Complejidad: Alto, por la responsabilidad en el recibo y manipulación de dinero.

#### CONTACTOS

- Contacto directo con clientes y relaciones con los empleados del almacén.

#### ESFUERZO

- Mental: Alto, por el nivel de concentración y recordación de números.
- Físico: Medio, por la manipulación de objetos de mediano volumen y peso.

✓ **VIGILANTE**

**1. Identificación:**

CARGO	VIGILANTE
ÁREA	OPERATIVA
CARGO A QUIEN REPORTA	GERENTE
PERSONAS A CARGO	0
NATURALEZA DEL CARGO/OBJETIVO: Es directamente responsable ante su superior por el cumplimiento de las labores que le son propias de su cargo como vigilancia, seguridad y entrada y salida de personas y mercancías de acuerdo con las exigencias del supermercado. Además de cumplir con las labores de otras áreas que le sean asignadas, así como el contacto directo con los clientes.	

**2. Descripción de funciones:**

- Verificar la salida de las mercancías que son compradas por los clientes, contra el recibo de caja o factura de venta.
- Impedir el ingreso de objetos extraños y grandes volúmenes al almacén sin previa autorización de su jefe.
- Utilizar eficientemente las herramientas de trabajo suministradas por la empresa.
- Realizar el aseo correspondiente de su sitio de trabajo y del almacén en general.
- Orientar a los clientes dentro del almacén.
- Suministrar información acerca de los productos.
- Colaborar en caso de necesidad con las tareas de los compañeros de la misma área.
- Suministrar información sobre su trabajo hacia su jefe inmediato y a sus compañeros.
- Realizar labores de mensajería cuando sea necesario.
- Vigilar y colaborar con la seguridad del almacén.

**3. Ayudas del cargo:**

- Manual de seguridad.

**4. Relaciones internas y externas**

**INTERNAS**

- Gerencia general
- Personal de la misma área

- Todos los miembros de la organización

**EXTERNAS**

- Clientes
- Demás empresas del gremio
- Mercaderistas e impulsadoras

## **5. Especificaciones del oficio**

### **CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES**

- Educación: Haber realizado estudios de educación básica secundaria.
- Experiencia: Un año en cargos similares.
- Complejidad: Medio, por la responsabilidad en la salida de mercancía del supermercado.

### **CONTACTOS**

- Contacto directo con los clientes y relaciones con los empleados del almacén.

### **ESFUERZO**

- Mental: Bajo.
- Físico: Bajo.

Debe ser diligenciado para la solicitud de la matricula mercantil de la persona jurídica.

181

## Formulario adicional de registros con otras entidades



VJU-F-001  
Enero/2005  
1 de 4

### FORMULARIO ADICIONAL DE REGISTROS CON OTRAS ENTIDADES

Cámara:

No. matrícula:

No. inscripción ESAL:

(Para uso exclusivo de la Cámara de Comercio de Bogotá)

Número de formulario DIAN

Se obtiene una vez diligencie el formulario de registro tributario en la página [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)

Solicitud de inscripción en el registro tributario (RUT) de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN y RIT en la Secretaría de Hacienda Distrital

1. Asignación:

2. Actualización:

#### I. Datos básicos

3. NIT:  — DV  (Sólo se diligencia para actualizaciones)

4. Nombre y apellido o razón social:

5. Actividades económicas (describa por orden de importancia las principales actividades económicas).

5.1.

5.2.

5.3.

5.4.

5.5.

#### Código CIU

Letra	Código	SHD
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6. Entidad que ejerce control, inspección y vigilancia (Sólo para Entidades sin Ánimo de Lucro).

#### II. Solicitud de inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT) en la Secretaría de Hacienda Distrital.

7. ¿Sus actividades están gravadas con el Impuesto de Industria y Comercio en el Municipio (ICA)? (Si su actividad es considerada no sujeta del ICA, marque NO) Sí ☐ NO ☐

8. Inscripción: Diligencie los numerales 8.1 y 8.2 UNICAMENTE si ya inició transacciones gravadas con el Impuesto de Industria y Comercio. Si no las ha iniciado inscribese en la fecha correspondiente diligenciando estas casillas como actualización.

8.1 Régimen común ☐ Régimen simplificado ☐

8.2 Fecha de inicio de actividades con ICA:

Año  Mes  Día

9. Señale si es responsable del Impuesto de Espectáculos Públicos ☐

10. Señale si es responsable del Impuesto al Consumo de Cigarrillo y Tabaco procedencia extranjera ☐

### III. Característica de las personas jurídicas (solo para entidades sin ánimo de lucro)

1. Cooperativas: ☐ ☐ 2. Otras organizaciones no clasificadas: ☐ ☐  
3. Entidades de derecho público descentralizadas ☐ ☐

### IV. Solicitud de Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) de la DIAN Información del contador que firma los estados financieros de la empresa.

Contador	11. Tipo de documento <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	12. Número de identificación	13. DV. <input type="checkbox"/>	14. Número de tarjeta profesional <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	15. Primer apellido	16. Segundo apellido	17. Primer nombre	18. Otros nombres
	19. Código de identificación tributaria (NIT)	20. DV. <input type="checkbox"/>	21. Empresa a la que pertenece	

### V. Firmas: contribuyente ó representante legal

Con mi firma certifico que los datos contenidos en el presente documento son exactos y verídicos.

\_\_\_\_\_  
Nombre

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Número de identificación

## Formulario búsqueda de nombre

**CAMARA**  
DE COMERCIO DE BOGOTÁ

**BUSQUEDA DE NOMBRE**


Escriba los nombres que solicita consultar en la Base de Datos de la Cámara de Comercio de Bogotá. (Por cada nombre que relacione se cobran los derechos correspondientes)

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_  
6. \_\_\_\_\_  
7. \_\_\_\_\_  
8. \_\_\_\_\_  
9. \_\_\_\_\_  
10. \_\_\_\_\_

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_



## Formulario de solicitud de certificados

	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">VJU-F-021</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 2px;">Marzo/ 2001</div>
<b>SOLICITUD DE CERTIFICADOS</b>	
Nombre o razón social: _____	
Número de matrícula o de inscripción: <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px; display: inline-block; vertical-align: middle;"></div>	
<b>CERTIFICADOS</b>	
Marque con una (x) el tipo de certificado deseado	
<input type="checkbox"/> MATRÍCULA EN EL REGISTRO MERCANTIL	<input type="checkbox"/> PRENDA
<input type="checkbox"/> EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL	<input type="checkbox"/> AGENCIA COMERCIAL
<input type="checkbox"/> PROPONENTES	<input type="checkbox"/> COSTUMBRE MERCANTIL
<input type="checkbox"/> INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS	<input type="checkbox"/> LIBROS
<input type="checkbox"/> REPRODUCCIÓN DE INSCRIPCIÓN	<input type="checkbox"/> OTROS ESPECIALES
Cantidad <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div> <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div> <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>	
Observaciones: _____	
Solicitante: _____	
C. C. o Nit. _____ Teléfono: _____	

## Solicitud de registro de libros de comercio

VJU-F-008  
 MAR/2004  
 1 de 2

Bogotá, D. C.

Señores  
**CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ**  
 Departamento de Registros  
 Bogotá

Apreciados señores:

Atentamente les solicito el registro de los siguientes libros, pertenecientes a: \_\_\_\_\_

Indico, para el efecto, el número de la matrícula en el registro mercantil: \_\_\_\_\_

NÚMERO DE REGISTRO	NOMBRE DEL LIBRO	CANTIDAD HOJAS ÚTILES	CÓDIGO	NUMERACIÓN DE: A:

Deligenciar estos campos en caso de compra de libros en las sedes de la Cámara de Comercio de Bogotá

ORIENTACIÓN DEL PAPEL	NOMBRE DEL LIBRO	CANTIDAD HOJAS ÚTILES	CÓDIGO
HORIZONTAL o VERTICAL	BLANCO RAYADO o CUADRICULADO	CARTA u OFICIO	SENCILLA o DÚPLEX

Firma del Representante Legal o Matriculado

Nombre

Número de Identificación

NOTA: el "NÚMERO DE REGISTRO" es un espacio para ser diligenciado por la Cámara de Comercio de Bogotá

**ANEXO 19**  
**UBICACIÓN DE LAS ENTIDADES QUE DEBE CONTACTAR UNA VEZ**  
**CONSTITUIDA LA EMPRESA**

**Departamento Administrativo del Medio Ambiente, DAMA**

NIT 899.999.061-9

Dirección: Carrera 6 14-98, pisos 2°, 5°, 6° Y 7°, Bloque B Edificio Condominio  
Parque Santander

Teléfono: 4441030

Fax: 3362628 Y 3343039

Línea de atención al cliente (quejas y reclamos): 2436619 y 2861433

Página Web: [www.dama.gov.co](http://www.dama.gov.co)

Correo electrónico: [dama@dama.gov.co](mailto:dama@dama.gov.co)

Horario de atención: 8:00 a.m. a 5:30 p.m.

**Secretaría Distrital de Salud**

NIT 899.999.061-9

Dirección: Calle 13 32-69

Teléfono: 3649090

Fax: 3649536

Línea de atención al cliente: 018000 919551 y 137

Página Web: [www.saluscapital.gov.co](http://www.saluscapital.gov.co)

Horario de atención: 8:00 a.m. a 4:30 p.m.

**Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN**

NIT 800.197.268-4

Dirección: Carrera 8 6-64 Edificio San Agustín

Teléfonos: 6079999 – 3811910

RUT: 5462200

Fax: 6079479

Página Web: [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)

Horario de atención: 8:30 a.m. a 4:30 p.m.

**Organización Sayco-Acimpro**

NIT 800.021.811-9

Dirección: Carrera 17 35- 70

Teléfono: 3230899

Fax: 3201108

Página Web: [www.saycoacmpro.org.co](http://www.saycoacmpro.org.co)

Horario de atención: 9:00 a.m. a 3:00 p.m.

**Cuerpo Oficial de Bomberos**

Dirección: Carrera 9 A 61-77

Teléfono: 2175300 extensiones 3218 y 3239

Fax: 2175300 extensión 3239

Línea de atención: 119 – 2355166 – 2178334 -2496991

Página Web: [www.segobdis.gov.co](http://www.segobdis.gov.co)

Horario de atención: Para trámites de oficina: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:30 p




## ANEXO 20 FORMULARIOS DE DECLARACIÓN DE IMPUESTOS

### Formulario de declaración de renta

<b>DECLARACIÓN DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS O DE INGRESOS Y PATRIMONIO PARA PERSONAS JURÍDICAS Y ASIMILADAS, PERSONAS NATURALES Y ASIMILADAS OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD - AÑO GRAVABLE 2004</b>		110
<b>Especto reservado para la DIAN</b>		<b>1. Año:</b> 2004 <b>4. Número de folio:</b> 04  (415)7707212489984(8020)0100400000000 0
<b>5. Número de Identificación Tributaria (NIT):</b> _____ <b>6. DV:</b> _____ <b>7. Apellidos y nombres o razón social:</b> _____		
<b>8. Dirección:</b> _____ <b>9. Teléfono:</b> _____ <b>12. Cód. Acom:</b> _____ <b>13. Cód. Dpto.:</b> _____ <b>15. Cód. Ciudad:</b> _____		
<b>24. Si es una corrección indique: No. Autoadhesivo declaración anterior:</b> _____ <b>25. Año:</b> _____ <b>Mes:</b> _____ <b>Día:</b> _____ <b>26. Actividad económica:</b> _____ <b>27. Tipo de contribuyente:</b> _____ <b>28. Precios de transferencia (Marque "X"):</b> _____ <b>29. Clase de declarante:</b> _____		
<b>30. Fracción año gravable 2005 (Marque "X"):</b> _____ <b>31. Si se acoge al beneficio de auditoría (Marque "X"):</b> _____ <b>32. Cambio valor inversión extranjera (Marque "X"):</b> _____		
<b>Balances Iniciales</b> 33. Total gastos de nómina 34. Aportes al sistema de seguridad social 35. Aportes al SELVA, ICDF, cajas de compensación  <b>Patrimonio</b> 36. Efectivo, bancos, cuentas de ahorro, otras inversiones 37. Cuentas por cobrar 38. Acciones y aportes (Cooperativas financieras, limitadas y asimiladas) 39. Inventarios 40. Activos fijos 41. Otros activos 42. Total patrimonio bruto (suma rangones 36 a 41) 43. Pasivos 44. Total patrimonio líquido (Si rangones 42 a 43 mayor que el activo o resultado, de lo contrario cero)	<b>Ingresos</b> 45. Ingresos brutos operacionales 46. Ingresos brutos no operacionales 47. Intereses y rendimientos financieros 48. Utilidad por exposición a la inflación 49. Total ingresos brutos (suma rangones 45 a 48) 50. Devoluciones, rebajas y descuentos en ventas 51. Ingresos no contemplados de renta ni ganancias ordinarias 52. Total ingresos netos (rangones 49 - 50 - 51)	<b>Renta</b> 62. Renta líquida ordinaria del ejercicio (Si rang. 52 - 53 - 54 mayor que el activo o resultado, de lo contrario cero) 63. Compensaciones 64. Renta líquida del ejercicio (Rangón 62 - 63) 65. O pérdida líquida (Si rang. 55 a 61 - 62 mayor que 0 o resulta el resultado, de lo contrario cero) 66. Renta presumible 67. Rentas ocultas 68. Rentas líquidas imputables y no imputables a gravar 69. Renta líquida gravable (A mayor valor entre rangón 64 y 68, menor el valor del rangón 65 y el menor de 66) 70. Impuesto de guerra y renta gravable (Rangón 69 por tarifa o aplicable tarifa) 71. Cuentas de retención 72. Liquidación neta de renta (rangones 70 - 71) 73. Sobretaxa imputada a la renta 2004 74. Impuesto de ganancias ocasionales 75. Impuesto de remesas 76. Total impuesto a cargo (suma rangones 72 a 75) 77. Autorizaciones 78. Otras retenciones 79. Total retenciones año gravable 2004 (suma rangones 77 + 78) 80. Saldo a favor año 2003 en concepto de deducción o compensación (rang. 50 más 2003 Ajustes a rang. 100 más 2003 Ajustes) 81. Ajuste por el año gravable 2004 (Rang. 69 más 2003 P. Jurídicas o rang. 95 más 2003 P. Naturales) 82. Anticipo impuesto año gravable 2004 (Rang. 102 más 2003 P. Jurídicas o rang. 101 más 2003 P. Naturales) 83. Anticipo renta y complementarios por el año gravable 2005 84. Sanciones 85. Total saldo a pagar (Si rang. 76 + 83 + 84 + 79 - 80 - 81 - 82, mayor que 0 resulta el resultado, de lo contrario cero) 86. O Total saldo a favor (Si rang. 76 + 83 + 81 + 82 - 79 - 80 - 84, mayor que 0 resulta el resultado, de lo contrario cero)
<b>Cuentas</b> 53. Costo de ventas 54. Otros costos 55. Total costos (suma rangones 53 + 54)	<b>Deducciones</b> 56. Gastos operacionales de administración 57. Gastos operacionales no ventuales 58. Deducción inversiones en activos fijos 59. Pérdida por exposición a la inflación 60. Otras deducciones 61. Total deducciones (suma rangones 56 a 60)	<b>Liquidación Privada</b> 87. Valor pago sanciones 88. Valor pago intereses de mora 89. Valor pago impuesto
<b>90. Número de Identificación Tributaria (NIT):</b> _____ <b>91. DV:</b> _____ <b>92. Apellidos y nombres de quien firma en calidad de declarante:</b> _____ <b>93. Número de Identificación Tributaria (NIT):</b> _____ <b>94. DV:</b> _____ <b>95. Apellidos y nombres del contador o revisor fiscal:</b> _____		
<b>Firma declarante:</b> _____ <b>981. Cód. Calidad declarante:</b> _____ <b>997. Espacio exclusivo para el sello de la entidad recaudadora</b>		<b>980. Pago total</b> (suma rangones 87 a 89) \$ _____
<b>Firma signatario:</b> 982. Signatario: Contador <input type="checkbox"/> Revisor fiscal <input type="checkbox"/>		
<b>963. No. Tarjeta profesional:</b> _____ <b>964. Código de verificación de la máquina registradora al dorso de este formulario</b>		

Original: Administración U. A. E. DIAN. 20054370000001

# Formulario de pago de impuesto al valor agregado

 <b>Declaración Bimestral del Impuesto sobre las Ventas - IVA</b> Año 2005		 <b>300</b>	
Espacio reservado para la DIAN		1. Año	3. Período
		4. Número de formulario	
		 (415)7707212489984(8020)030050000000 0	
5. Número de Identificación Tributaria (NIT):		6. DV: 7. Apellidos y nombres o razón social	
8. Dirección		9. Teléfono	
		12. Cod. Admon.	13. Cod. Dpto.
		15. Cod. ciudad municipio	
24. Si es una corrección indique: No, Autoadhesivo		25. Año	Mes
Declaración anterior:		Día	26. Actividad económica:
		27. Tipo de contribuyente	
<b>Ingresos</b> Ventas de períodos anteriores devueltas en este período 28 Ingresos brutos por exportaciones 29 Ingresos brutos por operaciones sujeta (territorio nacional) 30 Ingresos brutos por operaciones exentas y no gravadas 31 Ingresos brutos por operaciones gravadas 32 Menos: Devoluciones en ventas anuladas, rescindidas o resueltas 33 Total ingresos netos recibidos durante el período (Suma renglones 28 a 32 - 33) 34		<b>IVA recuperado en devoluciones en compras anuladas, rescindidas o resueltas</b> 47 <b>Total impuesto generado por operaciones gravadas (suma renglones 42 a 47)</b> 48 <b>Impuesto descontable por operaciones de importación</b> 49 <b>Impuesto descontable por compras y servicios gravados (Menores de importaciones)</b> 50 <b>IVA resultante por devoluciones en ventas anuladas, rescindidas o resueltas</b> 51 <b>Total impuestos descontables (suma renglones 49-50-51)</b> 52 <b>Saldo a pagar por el período fiscal (Si es mayor que 0, escribir el resultado de la resta; si es menor que 0, escribir el resultado de la suma)</b> 53 <b>Saldo a favor del período fiscal (Si es mayor que 0, escribir el resultado de la suma; si es menor que 0, escribir el resultado de la resta)</b> 54 <b>Saldo a favor del período fiscal anterior</b> 55 <b>Retenidas por IVA, que la practicaron</b> 56 <b>Sumatoria</b> 57 <b>Total saldo a pagar por este período (suma 53-54-55-56-57 más o menos 58, escribir el resultado, de lo contrario escribir el saldo a favor por este período 58 más 54 + 55 + 56 + 57)</b> 58 <b>Saldo a favor que, por el saldo a crédito de la compra entre 0 y 1000000000</b> 59 <b>Total a favor si respalda un ser señalado en devolución</b> 60	
<b>Compras</b> Compras de períodos anteriores devueltas en este período 35 Importaciones gravadas 36 Importaciones no gravadas 37 Compras y servicios gravados 38 Compras y servicios no gravados 39 Menos: Devoluciones en compras anuladas, rescindidas o resueltas en este período 40 Total compras netas pagadas durante el período (Suma renglones 35 a 39 - 40) 41		<b>Liquidación privada (continuación)</b> <b>Impuesto generado a la tarifa del 2%</b> 42 <b>Impuesto generado a la tarifa del 5%</b> 43 <b>Impuesto generado a la tarifa del 10%</b> 44 <b>Impuesto generado a la tarifa del 15%</b> 45 <b>Otros totales</b> 46	
<b>Liquidación privada</b> <b>Impuesto generado a la tarifa del 2%</b> 42 <b>Impuesto generado a la tarifa del 5%</b> 43 <b>Impuesto generado a la tarifa del 10%</b> 44 <b>Impuesto generado a la tarifa del 15%</b> 45 <b>Otros totales</b> 46		<b>Parcial</b> <b>Valor pago sanciones</b> 61 <b>Valor pago intereses de mora</b> 62 <b>Valor pago impuesto</b> 63	
64. Número de Identificación Tributaria (NIT):		65. DV: 66. Apellidos y nombres de quien firma en calidad de declarante	
67. Número de Identificación Tributaria (NIT):		68. DV: 69. Apellidos y nombres del contador o revisor fiscal	
Firma declarante:		Firma declarante:	
981. Cód. Calidad declarante		997. Espacio exclusivo para el sello de la entidad recaudadora	
982. Signatario: Contador <input type="checkbox"/> Revisor fiscal <input type="checkbox"/>		986. Pago total (suma renglones 61 a 63) \$	
Firma signatario:			
983. No. Tarjeta profesional		Coloque el timbre de la matrícula registrada al darse de este formulario	

Original: Administración U. A. E. DIAN

20054030000001



## Formulario de impuesto de industria y comercio, avisos y tableros

[illegible]

**La clasificación seleccionada es:** clasificación por actividad económica, código CIU, para pago de impuesto ICA.


<b>Agrupación por Tarifa</b>	<b>Código de Actividad CIU a Declarar</b>	<b>Descripción Actividad Económica CIU Rev. 3 A.C. Distrito Capital</b>	<b>Tarifa por Mil</b>
201	52112	COMERCIO AL POR MENOR, EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS, CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE DE ALIMENTOS (VÍVERES EN GENERAL) Y BEBIDAS CONSIDERADAS ALIMENTOS. NO INCLUYE LICORES Y CIGARRILLOS	4.14

**FUENTE:** Resolución No. 0219 del 25 de febrero de 2004, secretaria de hacienda.



## ANEXO 21

### FORMULARIO DE APERTURA DE CRÉDITO CON UN PROVEEDOR

 <b>Tienda Activa</b> ACCIONES P.O.P. NIT. 830.040.689-6	<h2 style="margin: 0;">SOLICITUD DE CREDITO</h2>						
<b>IMPORTANTE</b> Para procesar su solicitud es indispensable diligenciar en su totalidad el formulario y adjuntar todos los documentos requeridos							
FECHA: <table border="1" style="display: inline-table; width: 100px;"> <tr> <td style="width: 33%;">DIA</td> <td style="width: 33%;">MES</td> <td style="width: 33%;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		DIA	MES	AÑO			
DIA	MES	AÑO					
<b>USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO DE TIENDA ACTIVA LTDA</b>							
FECHA DE APROBACION	NUMERO DE SOLICITUD	CUPO AFROBADO	CODIGO POP	PLAZO	DESCUENTO		
APROBADO POR	PROCESADO POR	TIPO DE CLIENTE	CREDITO <input type="checkbox"/> NUEVO <input type="checkbox"/> ANTERIOR				
<b>EMPRESAS (PERSONAS JURIDICAS)</b>							
APELLIDOS/NOMBRES			NIT O C.C.		CIUDAD		
DIRECCION		BARRIO	TELEFONO	FAX			
PAGO EN	<input type="checkbox"/> EFECTIVO <input type="checkbox"/> CHEQUE		PERSONA AUTORIZADA PARA PAGOS		C.C.		
	DIRECCION Y CIUDAD DE PAGOS			CUPO SOLICITADO			
TIPO DE SOCIEDAD	MANORISTA <input type="checkbox"/> LTDA <input type="checkbox"/> DE HECHO <input type="checkbox"/> OTRA <input type="checkbox"/> CUAL						
QUE TIPO DE DECLARANTE ES?							
EMPRESA ESTATAL <input type="checkbox"/> REGIMEN COMUN <input type="checkbox"/> REGIMEN SIMPLIFICADO <input type="checkbox"/> REGIMEN CONTRIB. RETENEDOR <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/> CUAL							
<b>REFERENCIAS</b>							
BANCARIAS	BANCO -SUCURSAL	No. DE CUENTA	OBSERVACIONES				
COMERCIALES	NOMBRE	TELEFONO	CUPO				
Autorizo a <b>TIENDA ACTIVA LTDA.</b> , expresa e irrevocablemente para que obtenga de cualesquier fuente y que reporte a cualesquier Bases de Datos, las informaciones y referencias relativas a mi nombre y a la sociedad que represento, a su comportamiento y crédito comercial, hábitos de pago, manejo de su(s) cuenta(s) bancaria(s) y, en general, al cumplimiento de sus obligaciones.							
<b>FAVOR ADJUNTAR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS</b>							
1- Fotocopia de la cédula del representante legal o dueño 2- Tres facturas a crédito recientes con otras empresas 3- Para local propio fotocopia de una factura de servicio público y/o Certificado de tradición 4- Certificado de camara y comercio			FORMA DEL REPRESENTANTE LEGAL O DUEÑO <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> C.C. Y/O NIT				
<b>USO EXCLUSIVO DEL VENDEDOR</b>							
NOMBRE		CARRO	CODIGO	RUTA	VISITA		
CUPO SOLICITADO		CONCEPTO					
<b>IMPORTANTE:</b> El cupo se hará efectivo cuando la solicitud sea analizada, procesada y aprobada por <b>TIENDA ACTIVA LTDA.</b>							

## ANEXO 22

### TIPOS DE CONTRATOS

#### Modelo de contrato de trabajo a término indefinido

NOMBRE DEL EMPLEADOR: \_\_\_\_\_ DOMICILIO DEL EMPLEADOR: \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_ DIRECCIÓN DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_  
OFICIO QUE DESEMPEÑARÁ EL TRABAJADOR: ---

Entre el EMPLEADOR y el TRABAJADOR, de las condiciones ya dichas, identificados como  
PERIODO DE PAGO: \_\_\_\_\_ FECHA DE INICIACION DE LABORES: \_\_\_\_\_  
LUGAR DONDE DESEMPEÑARÁ LAS LABORES: CIUDAD DONDE HA SIDO CONTRATADO EL  
TRABAJADOR

aparece al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido además por las siguientes cláusulas.

PRIMERA: EL EMPLEADOR contrata los servicios personales del TRABAJADOR y éste se obliga:

a) A poner al servicio del EMPLEADOR toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y en las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta EL EMPLEADOR o sus representantes, y b) A no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros EMPLEADORES, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato.

SEGUNDA: EL EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero en las oportunidades también señaladas arriba. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y 11 del título VII del CST. Se aclara y se conviene que en los casos en los que EL TRABAJADOR devengue comisiones o cualquiera otra modalidad de salario variable, el 82.5% de dichos ingresos, constituye remuneración ordinaria, y el 17.5% restante está destinado a remunerar el descanso en los días dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y 11 del título VII del CST.

TERCERA: Todo trabajo suplementario o en horas extras y todo trabajo en día domingo o festivo en los que legalmente debe concederse descanso, se remunerará conforme a la Ley, así como los correspondientes recargos nocturnos. Para el reconocimiento y pago del trabajo suplementario, dominical o festivo EL EMPLEADOR o sus representantes deben autorizarlo previamente por escrito. Cuando la necesidad de este trabajo se presente de manera imprevista o inaplazable, deberá ejecutarse y darse cuenta de él por escrito, a la mayor brevedad, al EMPLEADOR o a sus representantes. EL EMPLEADOR, en consecuencia, no reconocerá ningún trabajo suplementario o en días de descanso legalmente obligatorio que no haya sido autorizado previamente o avisado inmediatamente, como queda dicho.

CUARTA: EL TRABAJADOR se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señalados por EL EMPLEADOR, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas de la jornada ordinaria en la forma prevista en el artículo 164 del CST, modificado por el artículo 23 de la Ley 50/90, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el artículo 167.

QUINTA: Los primeros dos meses del presente contrato se consideran como período de prueba y, por consiguiente, cualquiera de las partes podrá terminar el contrato unilateralmente, en cualquier momento durante dicho período. Vencido éste, la duración del contrato será indefinida, mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo; no obstante EL TRABAJADOR podrá dar por terminado este contrato mediante aviso escrito al EMPLEADOR con antelación no inferior a treinta (30) días. En caso de no dar EL TRABAJADOR el aviso, o darlo tardíamente,

deberá al EMPLEADOR una indemnización equivalente a treinta (30) días de salario o proporcional al tiempo faltante, deducible de sus prestaciones sociales; este descuento se depositará a órdenes del juez, todo de conformidad con el numeral 51! del artículo 62 de la Ley 50/90, que modificó el artículo 64 del CST.

SEXTA: Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato por cualquiera de las partes, las enumeradas en el artículo 72 del Decreto 2351/65; y, además, por parte del EMPLEADOR, las faltas que para el efecto se califiquen, como graves en el espacio reservado para cláusulas adicionales en el presente contrato.

SÉPTIMA: Las invenciones o descubrimientos realizados por EL TRABAJADOR contratado para investigar pertenecen al EMPLEADOR, de conformidad con el artículo 539 del Código de Comercio, así como en el artículo 20 y concordantes de la Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor. En cualquier otro caso el invento pertenece al TRABAJADOR, salvo cuando éste no haya sido contratado para investigar y realice la invención mediante datos o medios conocidos o utilizados en razón de la labor desempeñada, evento en el cual EL TRABAJADOR, tendrá derecho a una compensación que se fijará de acuerdo al monto del salario, la importancia del invento o descubrimiento, el beneficio que reporte al EMPLEADOR u otros factores similares.

OCTAVA: Las partes podrán convenir que el trabajo se preste en lugar distinto del inicialmente contratado, siempre que tales traslados no desmejoren las condiciones laborales o de remuneración del TRABAJADOR, o impliquen perjuicios para él. Los gastos que se originen con el traslado serán cubiertos por EL EMPLEADOR de conformidad con el numeral 81! del artículo 57 del CST. EL TRABAJADOR se obliga a aceptar los cambios de oficio que decida EL EMPLEADOR dentro de su poder subordinante, siempre que se respeten las condiciones laborales del TRABAJADOR y no se le causen perjuicios. Todo ello sin que se afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del TRABAJADOR, de conformidad con el artículo 23 del CST, modificado por el artículo 1!! de la Ley 50/90.

NOVENA: Este contrato ha sido redactado estrictamente de acuerdo con la ley y la jurisprudencia y será interpretado de buena fe y en consonancia con el CST cuyo objeto, definido en su artículo 1!!, es lograr la justicia en las relaciones entre EMPLEADORES y TRABAJADORES dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

DÉCIMA: El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto cualquiera otro contrato verbal o escrito celebrado entre las partes con anterioridad. Las modificaciones que se acuerden al presente contrato se anotarán a continuación de su texto.

Para constancia se firma en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigos en la ciudad y fecha que se indican a continuación:

EL EMPLEADOR \_\_\_\_\_  
CC. o NIT. \_\_\_\_\_

TESTIGOS: \_\_\_\_\_

CIUDAD Y FECHA: \_\_\_\_\_

EL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_  
CC. \_\_\_\_\_

## **Modelo de contrato de prestación de servicios**

Entre nosotros, \_\_\_\_\_ mayor de edad domiciliado en \_\_\_\_\_ identificado con la cédula de ciudadanía NIT \_\_\_\_\_ expedida en \_\_\_\_\_ en su condición de \_\_\_\_\_ y que en adelante se denominará LA CONTRATANTE, por una parte, y \_\_\_\_\_ mayor de edad identificado con la cédula de ciudadanía NIT \_\_\_\_\_ expedida

en \_\_\_\_\_ quien obra en su propio nombre y quien en adelante se denominará LA CONTRATISTA por otra parte, se suscribe el presente contrato de prestación de servicios profesionales, regido, además por la siguientes cláusulas:

PRIMERA: Objeto. LA CONTRATISTA se obliga con la contratante a aportar en forma competente y exclusiva sus conocimientos y experiencias para el "OBJETO" de este contrato, el cual se estipula en las cláusulas adicionales del mismo.

SEGUNDA: Duración. La duración del presente contrato será de \_\_\_\_\_ el cual podrá ser prorrogado a juicio de la contratante previo aviso a la contratista por lo menos con treinta (30) días de antelación a la fecha de expiración del presente contrato, para efectos de la legalización de la prórroga mediante un CONTRATO ADICIONAL al mismo. Si LA CONTRATANTE guardare silencio sobre la prórroga o no se pusiere de acuerdo con LA CONTRATISTA sobre los términos de la misma, el contrato cesará en sus efectos en la fecha de su vencimiento, quedando la contratista automáticamente desvinculada de sus obligaciones contractuales.

TERCERA: Valor del contrato. El valor del presente contrato es por la suma de \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_)

CUARTA: Forma de pago. El valor pactado en la cláusula anterior será cancelado así: \_\_\_\_\_ cada una previa presentación de la factura de cobro ante la contratante.

QUINTA: Obligaciones de la contratante. Para facilitar el trabajo de la contratista, la contratante deberá: a) establecer un cronograma preciso de trabajo; b) facilitar acceso a la información que considere oportuno para la elaboración del trabajo; c) capacitar cuando sea necesario a la contratista en los avances o modificaciones que se produzcan en la realización del trabajo. LA CONTRATANTE podrá designar un delegado suyo para la ejecución del presente contrato quien tendrá la facultad de tomar todas las decisiones necesarias para el cumplimiento de los fines de la labor contratada, sin que pueda desvirtuar el objeto del presente contrato.

SEXTA: Obligaciones de la contratista. Es obligación de la contratista someter a consideración de la contratante o su delegado los trabajos concernientes al "OBJETO" quien los aprobará o rechazará; éste a su vez, efectuará los ajustes o cambios a que hubiere lugar para continuar así con su proceso y cumplir con el "OBJETO" de este contrato y además, las que se pacten en cláusulas adicionales.

SÉPTIMA: Terminación. Son justas causas para poner término a este contrato, por parte de la contratante: la demora injustificada en la entrega total o parcial de los trabajos asignados acorde a las fechas previamente establecidas, y las demás que la contratante estime convenientes para el efecto.

OCTAVA: Independencia de la contratista. LA CONTRATISTA actuará por su propia cuenta, con absoluta autonomía y sin estar sometida a subordinación laboral con LA CONTRATANTE Y no tendrá derechos diferentes al de exigir los honorarios que se compromete a pagar LA CONTRATANTE en este contrato.

NOVENA: Cesión del contrato. Queda prohibido para LA CONTRATISTA, el encargo parcial o total de los trabajos a ejecutar, a un tercero, y las demás que para el efecto causen perjuicios a LA CONTRATANTE, a menos que medie la autorización expresa y escrita de ésta

DÉCIMA: Domicilio contractual. Para todos los efectos legales el domicilio es la ciudad de \_\_\_\_\_ y las partes podrán ser notificadas en las siguientes direcciones: LA CONTRATANTE: \_\_\_\_\_

Y LA CONTRATISTA: \_\_\_\_\_

UNDÉCIMA: Solución de conflictos. Toda controversia o diferencia que surja en virtud de la interpretación, terminación o liquidación del presente contrato será sometida a la decisión de un tribunal de arbitramento designado por la junta directiva de la cámara de comercio de \_\_\_\_\_ mediante sorteo entre los árbitros inscritos en las listas que lleva el CENTRO DE ARBITRAJE Y CONCILIACIÓN MERCANTILES de dicha cámara. El tribunal estará constituido se sujetará a lo dispuesto en los Códigos de Procedimiento Civil y de Comercio de acuerdo con las siguientes reglas: a) El tribunal estará integrado por tres árbitros; b) La organización interna del tribunal se sujetará a las reglas previstas para el efecto por el CENTRO DE ARBITRAJE Y CONCILIACIÓN MERCANTILES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE \_\_\_\_\_ c) El tribunal decidirá en derecho, y d) El tribunal funcionará en la ciudad de \_\_\_\_\_ en el

CENTRO DE ARBITRAJE Y CONCILIACIÓN MERCANTILES de la cámara de comercio de esta ciudad.

En señal de conformidad firman las partes en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigos en la ciudad y fecha que se indican a continuación:

CIUDAD Y FECHA:

EL CONTRATANTE:

EL CONTRATISTA

## ANEXO 23

### FORMULARIOS DE AFILIACIÓN

100

## Sistema general de riesgos profesionales

**SEGURO SOCIAL**  
Protección Laboral

**SOLICITUD DE VINCULACION DEL TRABAJADOR AL SISTEMA GENERAL DE RIESGOS PROFESIONALES**

CIUDAD: BOGOTÁ FECHA DILIGENCIAMIENTO: 26/05/10

AFILIACION ☒ ACTUALIZACION O MODIFICACION ☐ RETIRO ☐

**I. INFORMACION DEL TRABAJADOR**

N° DOCUMENTO: 80210302 PRIMER APELLIDO: PINO SEGUNDO APELLIDO: SANCHEZ NOMBRES: VICTOR FELIX

FECHA NACIMIENTO: 19/8/30 INGRESO MENSUAL: \$381.500 SEXO: ☒ F ☐ M NACIONALIDAD: COLOMBIANO EPS: CAFESALUD

DIRECCION DONDE LABORA: CL 16 # 10-11 CIUDAD/MUNICIPIO: BOGOTÁ DEPARTAMENTO: CUNDINAMARCA TELEFONO: 4814714

DIRECCION RESIDENCIA: CL 36 # 70-50 CIUDAD/MUNICIPIO: BOGOTÁ DEPARTAMENTO: CUNDINAMARCA TELEFONO: 4160539

OCCUPACION / CARGO ACTUAL: Auxiliar

**II. INFORMACION DEL EMPLEADOR**

N° DOCUMENTO: 19384476 RAZON SOCIAL O NOMBRE: RICARDO HORREA SUCURSAL:

DIRECCION DE LA EMPRESA: CL 16 # 10-11 CIUDAD/MUNICIPIO: BOGOTÁ DEPARTAMENTO: CUNDINAMARCA TELEFONO: 4814714

**III. INFORMACION DE BENEFICIARIOS**

ORDEN	NUMERO DOC.	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NOMBRES	SEXO	FECHA NACIMIENTO	CUOT	TIPO
						AÑO MES DIA	PAR	NOV
1					M/F			
2					M/F			
3					M/F			
4					M/F			

**IV. FIRMA**

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LOS ANTECEDENTES DEL TRABAJADOR INCLUIDOS EN EL PRESENTE DOCUMENTO SON LOS QUE CORRESPONDEN A LA INFORMACION QUE ME HA SIDO SUMINISTRADA.

FIRMA REPRESENTANTE LEGAL O PERSONA AUTORIZADA: RICARDO HORREA

FIRMA TRABAJADOR: VICTOR FELIX

SEGURO SOCIAL CENTRO VERDE ZONA COMERCIAL

STB 1002

Fon



## Caja de compensación familiar

**CAJA COLOMBIANA DE SUBSIDIO FAMILIAR**  
NIT. 860097338-1  
AFILIACIONES  
NOVEDADES TRABAJADORES

**I. TIPO DE NOVEDAD**  
☐ NO EMPLEO TRABAJADOR X ☐ EMPLEO TRABAJADOR Y ☐ ALMANTO PERSONAS A CARGO ☐ ACTUALIZACIÓN INFORMACIÓN

**II. DATOS DEL EMPLEADOR**  
 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: \_\_\_\_\_ ES SOCIO O PROPIETARIO: ☐ SI ☐ NO ☐ 1 ME ☐ 2 CC ☐ 3 CC ☐ 4 TI  
 CÓDIGO BUCURAL: \_\_\_\_\_

**III. DATOS BÁSICOS DEL TRABAJADOR**  
 PRIMER APELLIDO: \_\_\_\_\_ SEGUNDO APELLIDO: \_\_\_\_\_ NOMBRES: \_\_\_\_\_ ☐ 2 CC ☐ 3 CC ☐ 4 TI  
 FECHA NACIMIENTO: DD / MM / AAAA SEXO: ☐ M ☐ F ESTADO CIVIL: ☐ 1 SOLTERO ☐ 2 VIUDO ☐ 3 UNIÓN LIBRE ☐ 4 CASADO  
 ESTUDIOS: ☐ PRIMARIA ☐ SECUNDARIA ☐ TÉCNICO ☐ PROFESIONAL ☐ OTRAS: \_\_\_\_\_  
 OPCIÓN: ☐ 1 OPERARIO ☐ 2 ADMINISTRATIVO ☐ 3 TÉCNICO ☐ 4 PROFESIONAL ☐ 5 ESTUDIANTE ☐ 6 STAFF ☐ 7 DIRECTIVO  
 DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ MUNICIPIO: \_\_\_\_\_  
 EL CAJERO MENOR O DONANTE: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_ TELÉFONO CASA: \_\_\_\_\_ TELÉFONO OFICINA: \_\_\_\_\_

**IV. DATOS OTROS EMPLEADORES PARA LOS CUALES TRABAJA**  
 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_ VALOR MENSUAL DE SALARIO: \_\_\_\_\_ SALARIO MENSUAL: \_\_\_\_\_

**V. DATOS EMPLEADOR PARA EL CUAL TRABAJÓ ANTERIORMENTE**  
 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_ FECHA DE RETIRO: DD / MM / AAAA MOTIVO DEL RETIRO: \_\_\_\_\_ CAUSALIDAD: \_\_\_\_\_

**VI. DATOS CONYUGE O COMPARERO**  
 PRIMER APELLIDO: \_\_\_\_\_ SEGUNDO APELLIDO: \_\_\_\_\_ NOMBRES: \_\_\_\_\_ ☐ 2 CC ☐ 3 CC ☐ 4 TI  
 FECHA NACIMIENTO: DD / MM / AAAA SEXO: ☐ M ☐ F ESTADO CIVIL: ☐ 1 SOLTERO ☐ 2 VIUDO ☐ 3 UNIÓN LIBRE ☐ 4 CASADO  
 ESTUDIOS: ☐ PRIMARIA ☐ SECUNDARIA ☐ TÉCNICO ☐ PROFESIONAL ☐ OTRAS: \_\_\_\_\_  
 OPCIÓN: ☐ 1 OPERARIO ☐ 2 ADMINISTRATIVO ☐ 3 TÉCNICO ☐ 4 PROFESIONAL ☐ 5 ESTUDIANTE ☐ 6 STAFF ☐ 7 DIRECTIVO  
 DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ MUNICIPIO: \_\_\_\_\_  
 EL CAJERO MENOR O DONANTE: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_ TELÉFONO CASA: \_\_\_\_\_ TELÉFONO OFICINA: \_\_\_\_\_

**VII. DATOS GRUPO FAMILIAR**

APELLIDOS	NOMBRES	DOCUMENTO IDENTIFICACION	SEXO	FECHA NACIMIENTO	ESTUDIOS

**PADRES**

APELLIDOS	NOMBRES	DOCUMENTO IDENTIFICACION	SEXO	FECHA NACIMIENTO	ESTUDIOS	RENTA MENSUAL

**EMPLADOR SOLICITANTE**

Declaro bajo la gravedad del juramento que esta solicitud es verdadera y que todos los datos suministrados son exactos.

Firma Responsable y sello: \_\_\_\_\_ Firma Trabajador y C.C.: \_\_\_\_\_

Modelo: AFILIACIONES (11/03/2007) Hoja: EMPLEADOR PLENA VIGENCIA 9/10/07

## ANEXO 24 CALCULO DEL GASTO DE VENTAS

### Costo mano de obra operativa

\*Cifras en pesos

Cargo	Cajero
Sueldo básico	500000
Caja comp. 9%	45000
EPS 8%	40000
Prima 30 d	41666
Vacaciones. 15 d	20833
Pensión 11.25%	56250
Cesantías 30 d	41666
Int. cesantías	5000
ARP 0.522%	2610
Aux. transporte	44500
<b>Total</b>	<b>\$797.525</b>

\*Cifras en pesos

Cargo	Mercaderista
Sueldo básico	400000
Caja comp. 9%	36000
EPS 8%	32000
Prima 30 d	33333
Vacaciones. 15 d	16666
Pensión 11.25%	45000
Cesantías 30 d	33333
Int. cesantías	4000
ARP 0.522%	2088
Aux. transporte	44500
<b>Total</b>	<b>\$646.920</b>

\*Cifras en pesos

Cargo	Vigilante
Sueldo básico	500000
<b>Total</b>	<b>\$500.000</b>

\*Cifras en pesos

Cargo	Nº de empleados	Sueldo c/u	Total mes	Total año
Cajero	4	797525	3190100	38281200
Mercaderista	5	646920	3234600	38815200
Vigilante	1	500000	500000	6000000
<b>Total</b>	<b>10</b>		<b>\$6.924.700</b>	<b>\$83.096.400</b>

Los sueldos de cada uno de los cargos se estiman realizando un sondeo en el sector de acuerdo con los demás supermercados de la zona.

### Costo de la mercancía

El valor de la mercancía corresponde a lo que se debe comprar en artículos para poder tener un nivel de ventas como el proyectado en la tabla 26, teniendo en cuenta que el margen de contribución de este negocio es en promedio el 13%.

\*Cifras en pesos

Valor mercancía mensual	Total año
\$369.497.700	\$4.433.972.400

### Costo de bolsa plástica

El cálculo de utilización de la bolsa plástica de empaque y de peso, corresponde al 1% de las ventas analizando el gasto en supermercados en similitud de condiciones.

\*Cifras en pesos

Ventas	Bolsa 1%	Bolsa Peso	Bolsa Empaque	Total año
424.710.000	4.247.100	2.123.550	2.123.550	50.965.200

### Costo del papel

\*Cifras en pesos

Concepto	Unidades mes	Valor unitario	Valor total	Total año
Papel etiquetadora	120	280	33600	403.200
Papel impresora códigos	30	1200	36000	432.000
Papel registradora	300	800	240000	2.880.000

Los precios de cada uno de las referencias de papel son los manejados por los proveedores mencionados en el anexo 16.

### Arriendo del local

\*Cifras en pesos

Precio base	Impuesto IVA 10%	Administración	Total mes	Total año
9.600.000	960.000	800.000	11.360.000	136.320.000

El valor del local es el ofrecido por la inmobiliaria Bienes y Mercadeo, quien es la encargada de la construcción y administración del centro comercial.

INMOBILIARIA BIENES Y MERCADEO, Carrera 21 n° 85 – 53 TEL 609 2520.

## Consumo de energía

Elemento	Unidades	KW por unidad	KW Totales
Maquina empacadora y selladora de bolsa plástica	1	215	215
Computadores con impresora	2	65	130
Equipo de sonido	1	254	254
Maquinas registradoras	5	76	380
Congeladores para productos carnicos	2	216	432
Refrigerador de 6 metros de longitud para lácteos y derivados	1	548	548
Cuarto frío	1	196	196
Circuito cerrado de televisión	1	85	85
Sistema electrónico de alarma	1	30	30
Lámparas	80	36	2880
<b>TOTAL</b>			<b>5150</b>

Los cálculos de consumo de energía son los suministrados por el fabricante en las especificaciones técnicas de cada elemento, se calculan realizando un promedio de utilización en horas al mes.

### Costo de energía

$$5150 * \$231.81 \text{ kwh} = \$1.193.821$$

El costo de la energía al mes resulta de multiplicar el total de kilovatios que se consume, por el valor del kwh para la tarifa comercial que cobra CODENSA S.A. el cual es de \$231.81; el costo es de \$1.200.000 en valor aproximado al mes lo que conduce a un consumo al año de \$14.400.000.

### Costo de agua y alcantarillado

\*Cifras en pesos

Concepto	Cantidad m <sup>3</sup>	Valor m <sup>3</sup>	Total mes
Agua	160	1855	296800
Alcantarillado	160	1174	187840
Recolección de basuras	3	28973	86919
<b>Total</b>			<b>600.532</b>

El valor del servicio de agua y alcantarillado corresponde a \$600.000 al mes y de \$7.200.000 al año; de acuerdo con las tarifas ofrecidas por la empresa de ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE BOGOTÁ D.C

## Mantenimiento

\*Cifras en pesos

Concepto	Valor año	Valor mes
Registradoras	50.000	4.166
Carros de mercado	200.000	16.666
Etiqueteadoras	40.000	3.333
Selladora	40.000	3.333
Basculas	20.000	1.666
Refrigeradores	120.000	10.000
<b>TOTAL</b>	<b>470.000</b>	<b>39.167</b>

El mantenimiento de cada uno de los equipos deberá realizarse una vez al año, para garantizar el correcto funcionamiento y la durabilidad de cada uno de ellos. Los costos son los ofrecidos por los fabricantes donde se compran los equipos y quienes son los encargados de realizar el mantenimiento.

## Depreciación

### Tabla de depreciación

\*Cifras en pesos

Concepto	Valor de compra	Tasa de Depreciación %	Valor año	Total 5 años
Código de barras	3000000	20	600000	3.000.000
Círculo TV	4000000	20	800000	4.000.000
Sistema alarma	1500000	20	300000	1.500.000
Selladora	1000000	20	200000	1.000.000
Computadores	3600000	20	720000	3.600.000
Registradoras	12500000	20	2500000	12.500.000
Basculas	156000	20	31200	156.000
Etiqueteadoras	500000	20	100000	500.000
Congeladores carnes	5600000	20	1120000	5.600.000
Congelador helados	800000	20	160000	800.000
Refrigerador 3m	10500000	20	2100000	10.500.000
Cuarto frío	4800000	20	960000	4.800.000
Trididos carga	1350000	20	270000	1.350.000
Cajeros	4250000	20	850000	4.250.000
Vitrina medio cuerpo	450000	20	90000	450.000
Estibas	950000	20	190000	950.000
Góndolas	20000000	20	4000000	20.000.000
Canastas almacenaje	480000	20	96000	480.000
Carros de mercado	2600000	20	520000	2.600.000
Canastas de mano	220000	20	44000	220.000
Muebles	2770000	20	554000	2.770.000
<b>TOTAL</b>			<b>16.205.200</b>	<b>81.026.000</b>

La depreciación se efectúa a cinco años de acuerdo con las normas contables, utilizando el sistema de línea recta con una tasa de depreciación del 20% al año.

**ANEXO 25**  
**GASTO ADMINISTRATIVO**

**Costo de mano de obra administrativa**

\*Cifras en pesos

<b>Cargo</b>	<b>Auxiliar</b>
Sueldo básico	700000
Caja comp. 9%	63000
EPS 8%	56000
Prima 30 d	58333
Vacaciones. 15 d	29166
Pensión 11.25%	78750
Cesantías 30 d	58333
Int. cesantías	7000
ARP 0.522%	3654
Aux. transporte	44500
<b>Total</b>	<b>\$1.098.736</b>

\*Cifras en pesos

<b>Cargo</b>	<b>Gerente</b>
Sueldo básico	1000000
Caja comp. 9%	90000
EPS 8%	80000
Prima 30 d	83333
Vacaciones. 15 d	41666
Pensión 11.25%	112500
Cesantías 30 d	83333
Int. cesantías	10000
ARP 0.522%	5222
Aux. transporte	0
<b>Total</b>	<b>\$1.506.052</b>

\*Cifras en pesos

<b>Cargo</b>	<b>Contador</b>
Sueldo básico	300000
<b>Total</b>	<b>\$300.000</b>

\*Cifras en pesos

<b>Cargo</b>	<b>Nº de empleados</b>	<b>Total mes</b>	<b>Total año</b>
Auxiliar	1	1.098.736	13.184.832
Gerente	1	1.506.052	18.072.624
Contador	1	300.000	3.600.000
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>\$2.904.788</b>	<b>\$34.857.456</b>

Los sueldos de cada uno de los cargos se estiman realizando un sondeo en el sector de acuerdo con los demás supermercados de la zona.

## Costo de materiales

\*Cifras en pesos

Concepto	Unidades mes	Valor unidad	Costo en pesos mes	Costo anual
Tinta impresoras	4	12.000	48.000	576.000
Papel impresora	1	11.500	11.500	138.000
Telefonía e Internet	1	150.000	150.000	1.800.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$3.614.288</b>	<b>\$43.371.456</b>

Los costos de los materiales hacen referencia a los suministrados por los proveedores mencionados en el anexo 16; el servicio de telefonía corresponde a un plan ofrecido por ETB donde incluye un servicio de consumo de voz e Internet, con un solo costo mensual.

## **ANEXO 26**

### **COSTO DE MERCADEO**

Los costos de mercadeo se consideran como el 0.5% de las ventas el cual se distribuye de la siguiente forma:

- La decoración del local se dispone para eventos que se realizarán todos los meses, ya sea en las puntas de góndola, paredes o corredores con el objeto de ambientar y dar una sensación de promoción. Para esto se ha dispuesto una cifra mensual de \$150.000 donde se incluyen artículos como bombas y papel decorativo.
- El material POP corresponde a pancartas, afiches, volantes y demás que se requieran para realizar la publicidad interior y exterior del supermercado con el objeto de dar a conocer los eventos que se desarrollan todos los meses. Para esto se ha dispuesto de \$600.000 al mes.
- Los productos para sorteos servirán como gancho de venta como se explicara en el capítulo de estrategias de mercadeo, las cuales deberán realizarse todos los meses, para esto se dispondrá de \$1.000.000 al mes.
- La comunicación auditiva corresponde a el servicio de perifoneo que se contratara con el objeto de difundir la información como productos en promoción, eventos especiales y las ventajas que ofrece el supermercado frente a la competencia. Esto tiene un valor de \$250.000 al mes correspondiente a 25 horas al mes de servicio.

Estos ítems serán desarrollados en su totalidad en el capítulo de estrategias de mercadeo.



**ANEXO 27**  
**COSTO FINANCIERO**

El impuesto a las transacciones corresponde al valor del 4 x 1000 que se descuenta en cada operación financiera, con fome a la ley tributaria colombiana, este se calcula sobre el 60% de las ventas las cuales serán objeto de este impuesto, siendo ese el valor de las operaciones bancarias proyectadas en el mes.

**ANEXO 28**  
**ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN**  
**Mobiliario**

\*Cifras en pesos

Concepto	Costo total en pesos
Instalaciones	8.500.000
Equipos y maquinaria	40.806.000
Enseres	86.081.600
Muebles	2.770.000
<b>Total</b>	<b>138.157.600</b>

Estos costos corresponden al valor de los equipos muebles y enseres que se requieren para la puesta en marcha del supermercado; los costos son los suministrados por cada uno de los proveedores mencionados en el anexo 16.

## ANEXO 29

### PAGO DE LA DEUDA

El valor del préstamo solicitado es de \$313 millones los cuales serán financiados a 5 años a una tasa de interés compuesto de 22.13% cancelando al final de cada periodo una cuota fija, la cual se calcula con la siguiente formula:

$$R = A \frac{r}{1 - (1 + r)^{-n}}$$

Donde:

A= Valor del préstamo

n= Numero de periodos

r= Tasa de interés compuesto

R= Valor cuota por periodo

Aplicando la formula se obtiene:

$$R = 313 \frac{0.2213}{1 - (1 + 0.2213)^{-5}}$$

$$R = 109.6$$

El valor de la cuota anual es de \$109.6 millones la cual corresponde a una cuota mensual de \$9.13 millones.

Para hallar el valor del capital insoluto para cada año es necesario aplicar la siguiente formula:

$$K = R \frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r}$$

Donde:

K= Valor del capital insoluto para cada periodo

R= Valor cuota por periodo

r= Tasa de interés compuesto

n= Numero de periodos

